

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN



Taller de introducción al Coaching Educativo para líderes
educativos, diseño y validación.

Trabajo de graduación como modelo profesional presentado por
Berta Carolina Rojas Menéndez
para optar al grado académico de Maestría en
Liderazgo y Coaching Educativo

Guatemala

2018

Taller de introducción al Coaching Educativo para
líderes educativos, diseño y validación.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN



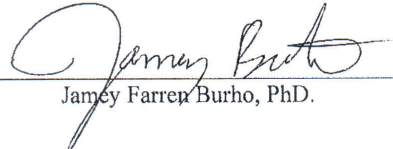
Taller de introducción al Coaching Educativo para líderes
educativos, diseño y validación.

Trabajo de graduación como modelo profesional presentado por
Berta Carolina Rojas Menéndez
para optar al grado académico de Maestría en
Liderazgo y Coaching Educativo

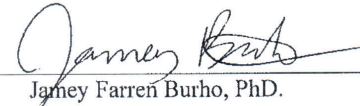
Guatemala

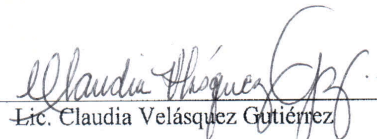
2018

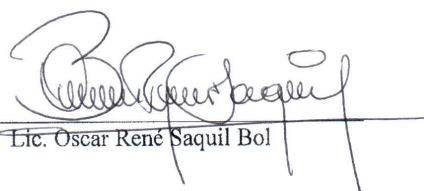
Vo. Bo.:

(f) 
Jamey Farren Burho, PhD.

Tribunal Examinador:

(f) 
Jamey Farren Burho, PhD.

(f) 
Lic. Claudia Velásquez Gutiérrez

(f) 
Lic. Oscar René Saquil Bol

Fecha de aprobación: Guatemala, 28 de mayo de 2018.

Dedico el presente Trabajo de graduación

a

Dios

por permitirme vivir esta experiencia de autoconocimiento,

Nathalia y Paulina

por ser mi inspiración para ser una mejor versión de mí misma,

Mi papá y mi mamá

por el ejemplo de perseverancia y dedicación,

Pepe,

mi compañero de vida,

Rita, Ale, Ingrid, Nora y Ana Elizabeth,

gracias por acompañarme en este viaje y ser mis porristas oficiales.

CONTENIDO

LISTADO DE ILUSTRACIONES	viii
LISTADO DE CUADROS	ix
RESUMEN	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL MODELO DE TRABAJO PROFESIONAL	2
III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
IV. JUSTIFICACIÓN.....	5
V. MARCO CONTEXTUAL.....	8
VI. MARCO TEÓRICO	9
A. Coaching, definición y breve historia.....	9
B. Coaching Educativo	12
C. Pilares o bases del coaching.....	17
D. Habilidades en Coaching Educativo.....	21
E. Proceso de coaching.....	26
F. Herramientas de Coaching Educativo	29
VII. MARCO METODOLÓGICO.....	32
A. Investigación.....	32
B. Validación de la propuesta.....	34
VIII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
IX. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
X. CONCLUSIONES.....	51
XI. RECOMENDACIONES	52
XII. BIBLIOGRAFÍA	53

XIII. APÉNDICE.....	56
XIV. TALLER DE INTRODUCCIÓN AL COACHING EDUCATIVO PARA LÍDERES EDUCATIVOS	68

LISTADO DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración 1. Beneficios del Coaching Educativo.....	14
Ilustración 2. De un enfoque Directivo a uno No Directivo.....	15
Ilustración 3. Actitudes ideales del Coach Educativo	17
Ilustración 4. Listado de creencias potenciadoras en Coaching Educativo	19
Ilustración 5. Listado de valores	20
Ilustración 6. Estrategias para desarrollar la escucha activa	23
Ilustración 7. Tipos de preguntas	24
Ilustración 8. Características de una buena pregunta	25
Ilustración 9. Herramientas utilizadas en Coaching Educativo	30

LISTADO DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1. Respuestas al formulario de interés del Coach Educativo en participar en la validación del taller de introducción al coaching educativo para líderes educativos	37
Cuadro No. 2. Respuestas al formulario de interés del líder educativo de participar en la validación del taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos	38
Cuadro No. 3. Respuestas al formulario de evaluación del Taller “ Introducción al coaching educativo para líderes educativos” Validación por juicio de expertos	41
Cuadro No. 4. Respuestas al formulario de evaluación del Taller “ Introducción al coaching educativo para líderes educativos” Validación por juicio de expertos	42
Cuadro No. 5. Formulario completado por los participantes en la facilitación del Taller “Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos” como parte de la validación del mismo. Pregunta: Con sus palabras defina el Coaching Educativo ..	44
Cuadro No. 6. Formulario completado por los participantes en la facilitación del Taller “Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos” como parte de la validación del mismo. Pregunta: De lo expuesto en el taller, ¿Qué considera que puede aplicar en su institución educativa, desde el día de mañana?	45
Cuadro No. 7. Formulario completado por los participantes en la facilitación del Taller “Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos” como parte de la validación del mismo	46
Cuadro No. 8. Comparación de respuestas inicial vs respuesta final. De la pregunta: Con el conocimiento y experiencia que actualmente tiene del Coaching Educativo, indique ¿Qué tan motivado se encuentra en invertir tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores para generar un ambiente de coaching en su institución educativa?	47

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se presenta una propuesta de un taller de introducción al Coaching Educativo a ser facilitado a líderes educativos con el propósito de dar a conocer el Coaching Educativo y que incluye actividades para reforzar su conocimiento. Para lo cual se llevó a cabo una revisión de la literatura disponible relacionada con el tema, de años recientes, y posteriormente se realizó el diseño del taller, tomando en consideración que fuera un aprender haciendo. Para validar el contenido del taller se llevó a cabo la validación mediante juicio de expertos y en campo, al presentar el taller a expertos en Coaching Educativo y a líderes educativos de la ciudad de Guatemala. Los resultados obtenidos confirman que el taller propuesto presenta conceptos básicos de Coaching Educativo y actividades que permiten una introducción al Coaching Educativo a líderes educativos.

I. INTRODUCCIÓN

Podría pensarse que el Coaching es una palabra que está de moda, que es una tendencia pasajera en la educación, sin embargo, el Coaching es producto de la unión de conocimientos a lo largo de la historia del pensamiento, con base en el método socrático (alrededor del año 400 A.C.) específicamente la mayéutica, en el que el buen coach no enseña, sugiere o aconseja, sino que consigue, a través de preguntas, que el coachee incremente su autoconciencia y encuentre sus propias respuestas.

El Coaching es un proceso de cambio y transformación a través de la acción. Para lo cual es importante potenciar el autoconocimiento a través de la reflexión, en donde el coach escucha y acompaña al coachee, sin transferirle conocimientos o experiencias, ayudándolo a construir su propio conocimiento.

Se utilizará la dinámica del taller, pues es un aprender haciendo, ya que el Coaching Educativo hay que vivirlo para verdaderamente comprenderlo. Se pretende que el participante a través de su participación en el taller aprenda y experimente el Coaching Educativo en su persona, para que así se motive y busque conocer más, para posteriormente como buen líder, lo lleve a las instituciones educativas guatemaltecas.

La razón principal para llevar a cabo el diseño de un Taller de Introducción al Coaching Educativo como Trabajo de Graduación, nació de la inquietud propia por dar a conocer una metodología de ayuda que aumenta el auto conocimiento y la auto reflexión, luego de haber vivido personalmente un proceso de Coaching a lo largo de los dos años de estudios de la Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo, y de estar disfrutando de los beneficios que esta metodología presenta.

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL MODELO DE TRABAJO PROFESIONAL

El trabajo profesional propuesto tiene como objetivo el diseñar y validar un taller de Introducción al Coaching Educativo, dirigido a líderes educativos. Con dicho taller se pretende dar a conocer el Coaching Educativo a líderes educativos y que lo experimenten a través de las actividades incluidas en el mismo. El taller facilitará conceptos teóricos básicos del Coaching Educativo y proveerá la oportunidad de experimentar una conversación de Coaching Educativo, desde la definición del objetivo hasta la elaboración de un plan de acción.

La propuesta consiste de una investigación de literatura relacionada con el Coaching Educativo, con el objetivo de llevar a cabo el diseño del Taller de Introducción al Coaching Educativo a ser facilitado a líderes educativos, que incluye la práctica de un modelo de conversación de Coaching Educativo. Al finalizar el diseño se llevará a cabo la validación del taller con la participación del profesionales del Coaching Educativo, y una segunda validación o de campo, al ser facilitado a líderes en el ámbito de la educación.

III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El coaching ha sido ampliamente utilizado en empresas y organizaciones, y en la última década el interés por aplicar el coaching en ámbitos educativos ha aumentado. Varios estudios realizados demuestran que el coaching enfocado a la educación provee múltiples beneficios, para los docentes, estudiantes y directivos de instituciones académicas (van Nieuwerburgh, 2012). Según Creasy y Paterson (2005), el propósito principal del coaching es apoyar el desarrollo del proceso de pensamiento y aprendizaje, y para que pueda darse un sistema de prácticas de coaching en una escuela o establecimiento educativo es muy importante que los líderes o directivos se desarrollen de primero a ellos mismos. Por lo tanto para que pueda darse una cultura de coaching en una institución educativa, las personas en puestos directivos o líderes deben conocer el tema y haber vivido la experiencia del coaching como tal, tanto desde el punto de vista del coach como del coachee, lo cual se logrará durante el desarrollo del presente taller.

Actualmente en Guatemala la Universidad del Valle de Guatemala ha puesto en marcha el proyecto “Coaching para la Excelencia”, según se lee en su portal académico, el cual tiene el objetivo de fortalecer las funciones primordiales de los directores de departamento y profesores: el acompañamiento, orientación y apoyo a los estudiantes de primer ingreso para que puedan desarrollar su máximo potencial y puedan adaptarse exitosamente a la vida universitaria. Wise y Avendaño (2014) escribieron el libro titulado *Coaching para el liderazgo educativo*, el cual fue publicado por la Universidad del Valle de Guatemala con la ayuda de la agencia para el desarrollo de los Estados Unidos de América, USAID y su programa Reforma Educativa en el Aula, con el cual se pretendía formar a profesores y administradores educativos en las bases y técnicas de coaching.

El Dr. Donald Wise, Profesor y Jefe del Departamento de Liderazgo Educativo y Administración, en la Universidad Estatal de California en Fresno, quien ha sido consultor del Ministerio de Educación desde el 2006, comentó en una entrevista realizada, que en el 2010, bajo la coordinación del Ministerio de Educación, la

Universidad de San Carlos de Guatemala y la agencia estadounidense USAID, dio inicio a un diplomado de coaching para líderes educativos provenientes de diversas áreas del país, con énfasis en educadores de la Oficina Regional de Educación de Quiché. El diplomado fue diseñado por Jeff Zwiers, Investigador Senior de la Universidad de Stanford y por el Dr. Wise, comprendía cuatro cursos, los cuales fueron la base del diplomado y luego la Universidad de San Carlos de Guatemala quedó a cargo. Hasta la fecha aproximadamente 200 estudiantes han terminado el diplomado (Wise, 2017). Al día de hoy en la literatura hay poca información acerca de estudios o proyectos que traten acerca de la capacitación de líderes educativos que laboren en la República de Guatemala, con relación al tema de Coaching Educativo.

El Ministerio de Educación de Guatemala declara que es su visión “*Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos*”. Con base en lo anterior, es muy importante en Guatemala el capacitar en coaching a líderes educativos, para lograr formar ciudadanos que sean capaces de aprender por sí mismos, ya que una de las ventajas que presenta el Coaching Educativo es que incrementa la autoconciencia, el autoconocimiento, que lleva a un auto aprendizaje, a un aprender a aprender.

Para lo cual se propone el facilitar un taller de Introducción al Coaching Educativo, para que los líderes educativos guatemaltecos tengan un primer contacto con el Coaching Educativo y puedan vivirlo, y posteriormente busquen capacitarse para poder aplicarlo a sus instituciones educativas.

IV. JUSTIFICACIÓN

En la última década las actividades relacionadas con coaching en contextos educativos a nivel internacional ha ido en aumento, según lo que se observa en la literatura. van Nieuwerburgh (2012) comenta que el uso del coaching ha sido visto como una intervención útil para estudiantes, profesores y administradores; para estudiantes el coaching ha demostrado que posee muchos beneficios, entre ellos están el reducir el estrés mientras que mejora las habilidades emocionales y sociales; para los docentes, líderes educativos y administradores, el coaching puede ayudar con transiciones a nuevos puestos y ha sido utilizado para mejorar las habilidades de enseñanza y conducir a un mejor desempeño en las instituciones educativas.

El Coaching Educativo es muy flexible y toma diferentes enfoques según la necesidad, como lo declara van Nieuwerburgh (2012), quien menciona que actualmente el Coaching Educativo presenta siete categorías que van desde las conversaciones informales de coaching, que siguen una conversación estructurada basada en coaching, hasta auto coaching el cual se lleva a cabo usando un estilo para la autorreflexión. Barr y van Nieuwerburgh (2015) comentan que el coaching ha tenido impacto en un amplio rango de potenciales beneficiarios, entre estos están maestros, líderes educativos, estudiantes y otros, como lo son, padres y miembros de la comunidad. El entrenamiento en habilidades en coaching ahora forma parte del desarrollo profesional de líderes escolares en el Reino Unido y ha sido reconocido como la nueva competencia de liderazgo para los educadores en los Estados Unidos de América (van Nieuwerburgh, 2012).

Si aceptamos que la educación moderna debe apoyar el pleno desarrollo de la personalidad humana, según proclama la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de la ONU, 1948), y que la educación puede tener influencia en el futuro de la gente y los países, entonces es claro que como lo dice van Nieuwerburgh (2012), el coaching con su enfoque centrado en la persona, es una forma poderosa de apoyar a todas las personas involucradas en educación, ya que tanto el

estudiante como el docente se desarrollan y crecen a través de la experiencia de aprendizaje y obtienen más de su potencial.

El Coaching Educativo se enfoca en mejorar el aprendizaje y el desarrollo, lo cual se logra a través de aumentar la conciencia de sí mismo en el coachee, enfocándose principalmente en las fortalezas y recursos existentes. Aprender a ser coach es una de las formas más efectivas de permitir a los profesores y líderes convertirse en buenos y excelentes practicantes (CUREE, 2005).

Akhavan y Tracz (2016) realizaron un estudio en Estados Unidos de América con un grupo de docentes de las áreas urbanas y rurales de ese país, en el cual buscaban medir: ¿El optimismo académico es mayor en los docentes que han recibido coaching que en los que no lo han recibido?, ¿La eficacia de los docentes es mayor en los docentes que han recibido coaching que los que no lo han recibido?, y ¿El logro de los estudiantes es mayor para los estudiantes de los docentes que han recibido coaching de los que no han recibido coaching?. Para lo cual se brindó sesiones de coaching a los docentes y en donde observaron que los docentes que reciben coaching tienen impacto positivo en el logro de los estudiantes. Asimismo, indican que el desarrollo profesional a través del coaching está considerablemente relacionado con la eficacia del docente, el logro del estudiante y las creencias del docente que el coaching aumenta su habilidad de impactar en el logro de los estudiantes.

Creasy & Paterson (2005), establecen siete acciones para establecer una cultura de coaching en una institución educativa, y definen como acción número uno: “para desarrollar un sistema, de primero desarróllese así mismo”. Esta es la razón por la cual se propone un taller de Introducción al Coaching Educativo dirigido a líderes educativos, para que a través de sus acciones y reflexiones logren crear el ambiente necesario para que pueda darse una cultura de coaching en una institución educativa, ya que es de suma importancia que el coaching sea promovido por los líderes.

van Nieuwerburgh y Barr (2015) investigaron las experiencias vividas por los profesores luego de un entrenamiento en coaching, dentro de los resultados indican que el vivir la experiencia de coaching los ayudó a comprender y consolidar el aprendizaje, uno de los participantes comentó que hasta que uno hace algo, realmente comprende cómo

funciona. También indicaron que al inicio tenían dudas, y al practicar las conversaciones de coaching se convencieron.

Debido a que el Coaching Educativo es acción, se propone el facilitar un taller, para que sea un aprender haciendo, y así los líderes educativos puedan vivir en su propia persona el proceso de coaching, con lo cual se espera que al vivirlo puedan darse cuenta de las ventajas que presenta, para de esta forma animarlos a que busquen capacitarse para luego ponerlo en práctica en las instituciones educativas guatemaltecas.

V. MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo de investigación, que forma parte del trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo, de la Universidad del Valle de Guatemala, se realizó en la República de Guatemala, en el departamento de Guatemala. El diseño del taller se llevó a cabo con el objetivo de ser facilitado a líderes, de centros educativos privados, en el área urbana de la ciudad de Guatemala. Dichas instituciones educativas privadas se encuentran bajo la supervisión del Ministerio de Educación y proveen educación bilingüe a los estudiantes. Cumplen con el Currículo Nacional Base (CNB) y con estándares de organizaciones internacionales que respaldan la educación brindada a sus estudiantes. Asimismo poseen programas de desarrollo del personal docente y cuentan con recursos de tecnología para brindar educación de calidad. Aún cuando esto no es un requisito para que pueda llevarse a cabo un programa de Coaching Educativo en una institución educativa.

La validación del taller se llevó a cabo con la colaboración de profesionales en Coaching Educativo, mediante el juicio de expertos. Los profesionales que participaron en la validación, son guatemaltecos, con estudios relacionados con Coaching Educativo, y con más de cinco años de experiencia como docentes. Los cuales han participado en el desarrollo de procesos de Coaching Educativo.

La segunda validación se realizó al facilitar el taller a líderes educativos de la ciudad de Guatemala, los cuales cuentan con por lo menos cinco años de experiencia en el ámbito educativo y se encuentran en una posición de liderazgo dentro de su institución educativa.

VI. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el listado de los temas a desarrollar a lo largo del Marco teórico.

- A. Coaching, definición y breve historia
- B. Coaching Educativo
 - 1. Evidencias y beneficios
 - 2. Coaching Educativo y otras formas de intervención
 - a. Enseñanza o formación
 - b. Mentoría
 - c. Orientación o asesoría
 - d. Coaching deportivo
 - 3. Coach
 - 4. Coachee
- C. Pilares o bases del coaching
 - 1. Objetivos
 - 2. Creencias
 - 3. Valores
- D. Habilidades en Coaching Educativo
 - 1. Generar rapport
 - 2. Escucha activa
 - 3. Preguntas poderosas
 - 4. Dar y recibir feedback
- E. Proceso de coaching
- F. Herramientas de Coaching Educativo

A. Coaching, definición y breve historia

Giráldez y van Nieuwerburgh (2016) indican que con relación a la etimología de la palabra coach, hay varias teorías. Una de las teorías es que el nombre viene de Kocs, la cual era una pequeña villa en Hungría, en donde se elaboraban carruajes de calidad, que se conocían como kocsi szekér, o carruaje de Kocs, posteriormente los vieneses los comenzaron a llamar kutsche y al viajar a París, los franceses reemplazaron la palabra por

coche, y los ingleses los llamaron coach. El término fue aplicado a lo que hoy se conoce como coaching, pues el kocsí cumplía con la función de transportar a las personas de un lugar a otro, el coach, metafóricamente, acompaña a las personas desde donde están hasta donde quieren llegar.

En la bibliografía existen múltiples definiciones acerca de lo que es coaching, cada una con un enfoque y perspectiva. Whitmore (2009, p. 10) define el coaching como desbloquear el potencial de las personas para maximizar su propio desempeño, es ayudarlos a aprender en lugar de enseñarles. Para Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.12), el coaching es un proceso colaborativo entre dos personas, el coach y el coachee, en el cual el coach usa la conversación como herramienta principal para acompañar al coachee, con el objetivo que el coachee pueda desarrollar su autoconsciencia, asuma la responsabilidad de su propio aprendizaje y alcance sus objetivos, dentro de un marco no directivo.

Según Wolk (2007), el coaching es un proceso de aprendizaje, una invitación al cambio, a pensar diferente, es una poderosa herramienta para diseñar el futuro, donde el coachee asume su responsabilidad, a la vez que aprende a analizar sus juicios, y a proporcionar explicaciones generativas; pasa a ser un protagonista con posibilidades de acción que da explicaciones en primera persona; es el proceso a través del cual el coachee acorta la distancia entre dos momentos o estados. Ravier (2016, p. 21) comenta que el coaching es una disciplina que ha creado un proceso de ayuda de dentro hacia fuera, donde el coach no transfiere juicios, información, conocimientos o experiencia al coachee, sino que consigue que sea el coachee el que asocie sus recursos, creando sus propias respuestas o soluciones a sus problemas u objetivos, es decir, el coaching es no directivo.

Bou (2013) afirma que el coaching tiene sus fuentes en diferentes disciplinas, las que mayor influencia han tenido, según dicho autor son:

- La Psicología, principalmente la psicología humanista de Carl Rogers, específicamente la psicoterapia centrada en el cliente. La idea de la realización de la persona a través de la conciencia, la libertad y la propia voluntad. También se encuentran otras características del coaching como lo son la empatía, la

aceptación y respeto permanente por la persona y sus pensamientos, sentimientos y conflictos evitando todo juicio de valor.

- La filosofía, específicamente el método Socrático. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.5) afirman que podría decirse que este es el antecedente más claro, pues de lo que se conoce a través de las obras de Platón, Sócrates ayudaba a sus discípulos a adquirir conocimiento y alcanzar la verdad a través del método del diálogo en donde utilizaba la mayéutica o método de la partera para ayudar a sus discípulos a encontrar sus respuestas, no se las proporciona él.
- La lingüística, ya que el lenguaje que se utiliza para comunicarnos no es solo descriptivo sino que genera realidad, en sí mismo es acción. Según Bou (2013, p.27) con el lenguaje somos capaces de generar nuevos paradigmas de la realidad en otras personas y alterar los nuestros, así que para cambiar nuestro ser, debemos cambiar nuestro lenguaje. Bou (2013) indica que John Rogers Searle identificó los cinco actos del habla:
 - Afirmaciones o hechos, son actos objetivos, algo que está sucediendo en este momento o que sucedió en el pasado.
 - Juicios u opiniones: son actos subjetivos. Son interpretaciones que hacemos de la realidad.
 - Declaraciones: son juicios a futuro, que suponen un compromiso y que generan una realidad diferente.
 - Peticiones: son solicitudes hacia otras personas.
 - Ofertas: ofrecimientos hacia otras personas.

Por lo que Ravier (2005, p. 2) declara que el coaching no es producto de una teoría personal, sino que es el resultado de la unión de los conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en cercana relación con el desarrollo del potencial de los seres humanos, lo cual ha permitido al día de hoy desarrollar una metodología que se conoce como coaching.

B. Coaching Educativo

La última década ha sido testigo de un aumento notable en actividades relacionadas con coaching en el contexto educativo. Van Nieuwerburgh (2012) define el coaching Educativo como una conversación uno a uno enfocada para mejorar el aprendizaje y el desarrollo a través del aumento de la auto-conciencia y un sentido de responsabilidad personal, donde el coach provee el aprendizaje auto-dirigido del coachee a través de preguntas generadoras, escucha activa, y retos adecuados en un clima de apoyo y motivador.

Van Nieuwerburgh (2012) confirma que el coaching educativo tiene impacto en un amplio rango de potenciales beneficiarios, entre los cuales están: personal (como profesores, líderes educativos, y conferencistas universitarios), estudiantes y otros participantes (como padres, gobernantes, y miembros de la comunidad). El coaching en este contexto puede enfocarse en metas académicas o metas de vida para los estudiantes y en metas profesionales o de vida del personal educativo. Para Green, Norrish y Vella-Brodrick (2013) el Coaching Educativo se extiende más allá del enfoque de desempeño académico para incluir un fin más amplio que incluye metas de vida y la mejora del bienestar.

El Coaching Educativo según Bou (2013, p.19) es una disciplina que aboga por una nueva metodología de enseñanza que conlleva una forma diferente de entender el concepto de aprendizaje, tiene como objetivos principales:

- aumentar la capacidad de conciencia del coachee, y
- hacerle ver su realidad desde distintas miradas para que puedan actuar de manera diferente y de esta forma poder obtener mejores resultados.

Van Nieuwerburgh (2012) agrega que el Coaching Educativo se enfoca en mejorar el aprendizaje y el desarrollo, lo cual se realiza al aumentar la auto conciencia del coachee, enfocándose principalmente en fortalezas y recursos existentes. El sentido de responsabilidad personal emerge del enfoque no directivo del coach al reconocer que el coachee es el que mejor se conoce y tiene el poder de efectuar los cambios que le gustaría ver. Usando un enfoque facilitador el coach crea el contexto en el cual el coachee dirige su propia experiencia de aprendizaje.

1. Evidencias y beneficios del Coaching Educativo. En un estudio llevado a cabo en los Estados Unidos de América se ha demostrado que el coaching tiene un impacto positivo en la práctica de la enseñanza en el aula; que el coaching en los docentes puede aumentar el compromiso por parte de los estudiantes; y que el coaching puede jugar un papel importante al apoyar a los docentes a reflexionar acerca de su práctica en el aula y animar el desarrollo de relaciones de aprendizaje profesional entre educadores (Brown, Reumann-Moore, Hugh, Christian & Rifeer, 2008).

Según han demostrado Ross (1992) y Shidler (2009), existe una clara conexión entre el coaching de docentes y el logro de sus estudiantes. Esta evidencia confirma una conclusión evidentemente lógica: que si el coaching puede tener un impacto beneficioso en los docentes, por consiguiente se darán efectos positivos en las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.

Van Nieuwerburgh (2012) editor del libro *Coaching in Education* (Coaching en Educación), comenta que la experiencia que los autores han tenido a lo largo de diez años de practicar el coaching en ambientes educativos, en escuelas y universidades, les ha demostrado que el coaching impacta potencialmente a la forma en la cual los docentes enseñan y los estudiantes aprenden. Indica que para los estudiantes, las oportunidades de coaching incluyen proveer apoyo a compañeros estudiantes para mejorar los resultados de los exámenes y mejorar las habilidades académicas. Para los profesores, líderes educativos y administradores, el coaching puede ayudar con transiciones a nuevos roles o puestos. El coaching también es usado de forma efectiva para mejorar las habilidades de enseñanza y mejorar el desempeño en organizaciones educativas.

Lord, Atkinson y Mitchell (2008) llevaron a cabo un estudio para el centro de investigación en educación de Inglaterra *National Foundation for Educational Research & TDA* (2008), en donde mencionan los siguientes beneficios del coaching en entornos educativos, para los individuos:

Ilustración 1. Beneficios del Coaching Educativo.

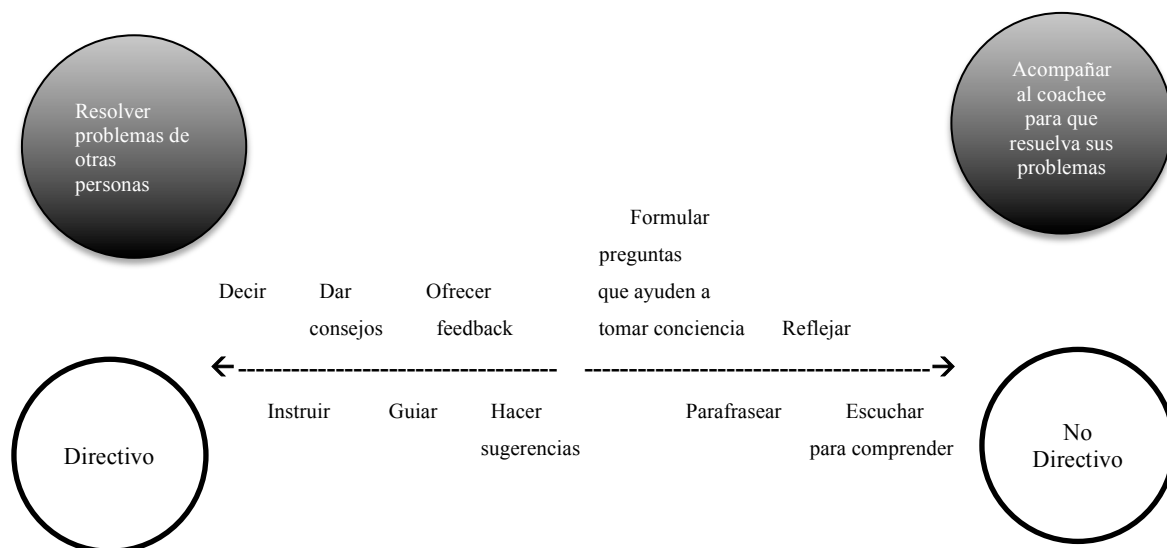
Beneficios del Coaching Educativo
Mejora la capacidad para reflexionar y pensar con claridad
Mayor autoconfianza
Mejores habilidades para resolver problemas y tomar decisiones
Mejora en el rendimiento académico
Una mejora en las relaciones personales y profesionales
El desarrollo de técnicas para desafiar constructivamente conductas poco útiles, incluyendo negatividad y las creencias limitadoras
Eliminación de factores que bloquean el aprendizaje
Metas y objetivos claros y alcanzables

Elaborado a partir de Lord, Atkinson y Mitchell, 2008.

2. Coaching Educativo y otras formas de intervención. Es necesario diferenciar el coaching de otras formas de intervención con las cuales suele confundirsele

a. Enseñanza o formación. La enseñanza involucra actividades como transmitir información, dar indicaciones u ofrecer soluciones, capacitar, sin embargo, el profesor-coach adquiere un nuevo rol que utiliza un enfoque no directivo con el cual acompañará a las personas para que aprendan por sí mismas y más importante sobre sí mismas. Al ver la Ilustración 2 se puede distinguir en el lado –no directivo- al docente-coach que asume que el coachee tiene sus propias respuestas. Esto presenta un reto para los docentes pues deben cambiar el dar respuestas por el animar al coachee a encontrar sus propias respuestas (Giráldez & van Nieuwerburgh, 2016).

Ilustración 2. De un enfoque Directivo a uno No Directivo.



(Giráldez & van Nieuwerburgh, 2016).

b. **Mentoría.** Es común confundir coaching y mentoría, debido a que las dos se basan en conversaciones uno a uno con el objetivo de ayudar al desarrollo de la persona; en ambas, el coach y mentor deben ser capaces de liderar conversaciones positivas y centradas en un objetivo. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016) comentan que se habla de mentoría cuando una de las personas participantes tiene más experiencia que la otra y su objetivo es transferir conocimientos o experiencias a la otra, para lo cual se llevan a cabo una serie de conversaciones en la cual la persona con mayor experiencia realiza preguntas, guía, comparte conocimientos y da consejos para ayudar al aprendizaje, a mejorar su desempeño; en cambio se habla de coaching cuando el objetivo es el auto-descubrimiento, el que el coachee se responsabilice por superar cualquier desafío o de alcanzar sus metas y relación es de tiempo limitado.

c. Orientación o asesoramiento. La orientación es un proceso de diagnóstico, evaluación psicopedagógica y apoyo a los estudiantes y asesoramiento al profesorado y a las familias. La principal diferencia es que el orientador ofrece ayuda individual a través del asesoramiento. En este proceso el orientador puede utilizar el coaching como una herramienta al momento de comunicarse con estudiantes, docentes o familias (Giráldez & van Nieuwerburgh, 2016).

d. Coaching deportivo. Mientras que muchas de las formas de coaching ejecutivo y de vida han emergido del coaching deportivo, y la palabra coach es usada como alguien que entrena a otros para una competencia atlética; este tipo de coaching está más relacionado con un enfoque más directivo (van Nieuwerburgh, 2012).

3. Coach. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016) definen al coach como el acompañante que ayuda a liberar el potencial del coachee, a través de conversaciones, en donde el coach escucha, está disponible, es competente, tiene una actitud mental positiva y una metodología precisa. Y donde el coach no brindará consejos, al igual que tampoco una solución predeterminada, pues su meta es ayudar al coachee a desarrollar sus propios recursos en un ambiente de confianza, para lograr incrementar al máximo el desempeño del coachee.

Van Nieuwerburgh (2012) afirma que todo coach educativo debe mostrar empatía y escucha activa, es muy importante que se relacione bien con otros, que sea capaz de poner las cosas en perspectiva para él mismo y para los demás. Y aún cuando se encuentre bajo presión debe permanecer objetivo, mantener la mente abierta y no realizar juicios. Asimismo debe ser capaz de retar a otros a lograr más de su potencial y ser capaz de dar feedback adecuado para apoyar el desarrollo.

Las actitudes ideales de todo coach educativo, según de Hann (2008) son las que se encuentran a continuación.

Ilustración 3. Actitudes ideales del Coach Educativo.

Actitudes ideales del coach educativo
Todo coach educativo debe:
Mostrar empatía, respeto, calidez y autenticidad en la relación con el coachee;
Brindar tolerancia y apertura hacia valores y opiniones diferentes a las propias;
Mantener un equilibrio adecuado entre participación y objetividad
Estar preparado para permitir que la otra persona tome la iniciativa y responsabilidad
Mantener una actitud de servicio hacia sus coachees, ayudándolos a (aprender cómo) progresar por sí mismos;
Evitar dar consejos, hasta donde sea posible (aún si es solicitado)
Poseer la habilidad de poner las cosas en perspectiva.

Elaborado a partir de de Hann, 2008.

4. Coachee. De acuerdo con van Nieuwerburgh (2012) el rol del coachee es el del aprendiz que de forma voluntaria decide recibir el apoyo de un coach, y participar en el proceso que requerirá de su parte el tomar conciencia y sentir la necesidad del cambio; para lo cual debe lograr identificar con claridad el resultado deseado y asumir la responsabilidad para alcanzar ese resultado.

C. Pilares o bases del coaching

O'Connor y Lages (2005, p.42) consideran que las bases o pilares del coaching son: 1) los objetivos, 2) las creencias y 3) los valores. Para Mañez, Navarro y Bou (2009) el coaching se centra en los objetivos del coachee y en cómo conseguirlos, para lo cual el primer paso es conocer los valores que rigen su diario vivir y analizar las creencias que limitan su actuar, al mismo tiempo que se refuerzan las creencias potenciadoras.

1. Objetivos. Para Bou (2013) los objetivos son los resultados buscados por el coachee, lo que motiva a la acción y el poder definir objetivos es una técnica poderosa que permite elegir quiénes queremos ser y hacia dónde deseamos ir. Para O'Connor & Lages (2005, p.51) los objetivos son lo que nos hace avanzar, nos hacen cambiar la atención de lo que “está mal” a “¿qué es lo que quiero?”.

Los objetivos para que sean efectivos deben cumplir las características que se resumen en el acrónimo SMART, (inteligente en inglés) según lo indica Bou (2013)

- S: Específico y en positivo, lo más concretos posibles, establecer lo que se quiere lograr, no lo que se quiere evitar, Ejemplo: “Llegar puntual”, en lugar de “no llegar tarde”;
- M: Medible y comprobables, para poder evaluarlos regularmente
- A: Alcanzables y acordados por uno mismo, es decir que no dependen de nadie más y que haya sido decisión propia
- R: Realistas y orientado a resultados, que lo que se espera esté dentro de nuestro alcance y se pueda realizar
- T: Tiempo, definir un período de tiempo en el cual se llevará a cabo.

2. Creencias. Son modelos mentales según Bou (2013, p.120) que están arraigados en el coachee, se van creando desde la infancia debido a experiencias vividas. Son las opiniones o juicios que aceptamos como afirmaciones o como hechos, es decir que fielmente creemos que son ciertos, y son acerca de nosotros mismos, de los demás o sobre el mundo que nos rodea. Las creencias determinan y rigen nuestros sentimientos, pensamientos y acciones.

Para Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.135), son convicciones o principios que aceptamos como reales o ciertos sin tener prueba que así sean. Asimismo declaran que las creencias pueden ser potenciadoras o limitadoras. Y definen a las creencias potenciadoras como generalizaciones positivas que nos impulsan a seguir y alcanzar el éxito, son las que dan esperanza, empoderan; y a las limitadoras, como nocivas, nos limitan en la acción, nos impiden alcanzar objetivos. Conforme pasa el tiempo aprendemos a vivir dentro de los límites de nuestras creencias y éstas a su vez se convierten en nuestra zona de confort, sin darnos cuenta que se comportan como un

obstáculo cuando intentamos obtener resultados diferentes realizando comportamientos repetitivos. Al punto que las creencias guían nuestra actitud y acciones, nos animan o impulsan o nos paralizan. Es importante poder desafiar las creencias limitantes, y promover las potenciadoras.

El Coaching Educativo actúa a partir de creencias potenciadoras, según indica Bou (2013) quien recoge algunas de las que mencionan O'Connor y Lages.

Ilustración 4. Listado de creencias potenciadoras en Coaching Educativo.

Creencias del Coaching Educativo
Las personas pueden cambiar sus comportamientos, y así cambiar su identidad, su ser y su persona;
Todo individuo tiene un talento que espera ser revelado;
Si quieres comprender, actúa, el aprendizaje es acción;
No hay fracaso, tan sólo aprendizaje, el error es una oportunidad para aprender, es una equivocación;
Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos, no hay personas sin recursos, tan solo hay estados mentales sin recursos;
Todo comportamiento tiene un propósito, al movernos hacia una meta, tratamos de conseguir algo;
Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna;
Lo estás haciendo lo mejor posible y aún puedes hacerlo mejor;
Creamos nuestra propia realidad;

Elaborado a partir de Bou, 2013.

3. Valores. Según indica Bou (2013, p.127) los valores constituyen el núcleo de la personalidad, forman parte de nosotros y dan sentido a la vida. Son el punto clave del ser, el centro de la existencia. Para Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.145), los valores son las creencias personales que una persona tiene con relación a lo justo o injusto, lo bueno y lo malo. Son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con los demás. No deben confundirse con las creencias, aun cuando están relacionados, los valores son un vínculo con nuestras creencias y con lo que nos impulsa a dedicar energía, tiempo y esfuerzo a hacer algo, es decir nuestros comportamientos.

Para saber cuáles son los valores que rigen la vida del coachee, Bou (2013, p.128) indica que se pueden realizar estas preguntas:

- ¿Qué es lo que te motiva?;
- ¿Qué es lo más importante para ti?;
- ¿Qué hace que pases a la acción?.

Para O'Connor & Lages (2005, p.61), los valores suelen depender del contexto, del medio en que se encuentra, ya que lo que alguien valora en sus relaciones personales, puede ser distinto de lo que valora en su vida profesional. Sin embargo hay valores fundamentales que se mantienen con independencia del contexto. Cuando conocemos nuestros valores tenemos libertad para encontrar la mejor forma de lograr nuestras metas, y el vivirlos durante el trayecto para la consecución de la meta, es lo que nos mantiene motivados.

Algunos ejemplos de valores como los presentan Wise y Avendaño (2014, p.35) son

Ilustración 5. Listado de valores.

Justicia	Confianza	Gratitud
Generosidad	Piedad	Sabiduría
Sinceridad	Amor	Familia
Valor	Seguridad	Fe
Compromiso	Perseverancia	Servicio
Afecto	Empatía	Éxito
Poder	Libertad	Vitalidad

Continuación Ilustración 5.

Armonía	Tolerancia	Salud
Altruismo	Placer	Fama
Lealtad	Valentía	Igualdad
Alegría	Solidaridad	Sensibilidad
Responsabilidad	Trabajo	Lógica
Excelencia	Orden	Humildad
Honor	Creatividad	Felicidad
Bondad	Integridad	Equilibrio

Elaborado a partir de Wise y Avendaño (2014).

D. Habilidades en Coaching Educativo

Aún cuando se ha dicho que la principal herramienta del coaching es la conversación, que a su vez requiere de escuchar y preguntar, el profesional de la enseñanza que actúa como coach, necesita dominar varias habilidades para aplicarlas durante el proceso de Coaching Educativo:

1. Generar rapport. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.41) definen el rapport como la habilidad de sintonizarse de forma sutil pero profunda con otra persona, generando una relación de confianza en la que se sabe a ciencia cierta que se está escuchando y se está siendo escuchado y también entendiendo y siendo entendidos.

Según Bou (2013, p.52) es la habilidad de sintonizarse con los demás creando un clima de confianza que es necesario para que pueda darse la comunicación efectiva y el cambio. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.41) indican que el coaching debe llevarse a cabo en un espacio de confianza, en el que el coachee se sienta cómodo, comprendido y valorado y en el cual pueda ser capaz de pensar, reflexionar y comunicarse con libertad. Es muy importante que el rapport se dé de forma natural, que el coachee no sienta que es algo forzado, para lo cual el coach debe ser sincero, no solo parecerlo.

Wolk (2007, p.118) declara que es responsabilidad del coach generar rapport (contexto), ya que el éxito del coaching se basa en este paso, y comprende la confianza, autoridad, confidencialidad, espacio físico, permiso del coachee, acuerdo de respeto mutuo, etc. Según Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.42) el coach genera confianza

cuando es capaz de demostrar que cree en los recursos y habilidades del coachee, acepta que no conoce todas las respuestas, propicia que el coachee establezca la dirección de la conversación, cumple con sus compromisos como coach. El rapport se hace evidente en el movimiento, la postura, el ritmo de la respiración, el lenguaje, el tono de voz o la velocidad en el habla, que suelen ser similares entre las personas que están compenetradas. Esta compenetración se puede dar de manera natural, o puede ser generada mediante el uso de la técnica del espejado o acompasar (como ejemplo cuando se toma la postura corporal de la otra persona), lo cual aumenta la sensación de estar conectados.

Bou (2013, p.39) recalca que la calibración es la máxima expresión de la observación. Es la habilidad para captar las sutilezas de la comunicación. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.44) afirman que es imprescindible “calibrar” al interlocutor, es decir se deben observar y recopilar datos tanto del lenguaje verbal y no verbal, por ejemplo los movimientos de los ojos, el tamaño de la pupila, su postura, la velocidad al hablar, el tono de la voz o el ritmo respiratorio. Así como es importante determinar el estilo de aprendizaje dominante del coachee: visual, auditivo o kinestésico, pues esto facilitará la generación de rapport.

2. Escucha activa. Bou (2013, p.43) comenta que saber escuchar y poner atención al coachee es una habilidad necesaria en todo profesional educativo. Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.51) indican que es sin duda la habilidad más importante del coach, ya que su propósito es que el coachee sienta que esa es su oportunidad de ser escuchado, de ser atendido y comprendido, para que pueda pensar con más claridad y así escuchar su propio diálogo y sus reflexiones, logrando por consiguiente, entenderse mejor a sí mismo y poder ver su realidad y los problemas desde nuevas perspectivas y encontrar sus propias respuestas.

Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.54) han elaborado un listado que debe seguir el coach para poder llevar a cabo una escucha activa, empática

- a. escuchar para entender, es decir no solo oír, sino conectar, transmitir, y demostrar que nos interesa lo que estamos escuchando;
- b. eliminar las barreras que interfieren en la escucha, intentando vaciar su mente de sus propios pensamientos y preocupaciones y eliminar barreras externas como el teléfono móvil, interrupciones de personas que ingresan en la sala, una silla incómoda, para que nada interfiera en la conversación; y
- c. controlar las pausas y los silencios, que son un ingrediente esencial en las conversaciones de coaching, es importante dejar suficiente tiempo para que el coachee hable y tenga tiempo para pensar.

Un buen docente que desee desarrollar la escucha deberá seguir las siguientes estrategias, de acuerdo con Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.59)

Ilustración 6 Estrategias para desarrollar la escucha activa.

Estrategias para desarrollar la escucha activa
Reducir la cantidad de tiempo dedicado a hablar;
Recordar que el coachee es el que tiene el poder de decidir;
Mantener contacto visual;
Aprender a observar e identificar las señales del lenguaje corporal;
Respetar espacios de silencio o pausas;
Evitar conductas que reducen la calidad de la escucha, es decir evitar interrumpir, completar frases, parecer inquieto o aburrido, mirar al teléfono o reloj;
No juzgar, no sugerir ni aconsejar así como no predecir y
Reducir las distracciones

Elaborado a partir de Giráldez y van Nieuwerburgh (2016).

3. Preguntas poderosas. Es muy importante, según afirma Bou (2013, p.55), que todo profesional docente aprenda a escuchar, así como que sepa preguntar, ambas habilidades conforman un circuito que se retroalimenta, se pregunta para conocer al otro y se escucha para entender y luego poder preguntar de nuevo. El tipo de pregunta que se plantea influye en el tipo de respuesta que se obtiene.

Según Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.66), preguntamos con muchos propósitos, para pedir información; para confirmar lo que ya sabemos; para aclarar lo que hemos entendido; para comprobar si los estudiantes recuerdan o entienden algo; para lograr acuerdo; para conocer la opinión de la otra persona; para promover la acción en el otro, etc.

Un buen coach formulará preguntas que inviten al coachee a pensar por sí mismo, y que lo deben sacar fuera de su zona de confort, así de esta forma será capaz de lograr tener una realidad desde distintas perspectivas. Según Ravier (2016, p.45) el objetivo es hacer las preguntas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado, que logren llevar al coachee a descubrir, reflexionar con mayor profundidad, ganar claridad, abrir posibilidades, aprender, comprometerse o ponerse en marcha.

Como mencionan Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.67), la literatura sugiere que existen cuatro tipos de preguntas:

Ilustración 7. Tipos de preguntas.

Tipo de pregunta	
Abiertas	No pueden ser respondidas con un simple “sí” o “no”, las mejores son las que comienzan con las palabras “¿qué?”, “¿cómo?”, “¿cuándo?”, “¿dónde?”, “¿quién?”, “¿para qué?”, invitan a la reflexión y se facilita el autodescubrimiento
Cerradas	Las que pueden ser respondidas con una sola palabra;
Inductivas	Que insinúan o indican una sugerencia o que existe una respuesta preferida o correcta, en coaching se debe evitar el uso de estas, y
Múltiples	Las que formulan dos o más preguntas de forma consecutiva, sin dar tiempo a que el coachee responda entre ellas.

Elaborado a partir de Giráldez y van Nieuwerburgh, 2016.

Bou (2013) y Ravier (2016) indican que para que sea considerada como una buena pregunta, debe cumplir con las características.

Ilustración 8. Características de una buena pregunta.

Cortas	Lo más cortas posibles, mientras más cortas, se produce un mayor impacto en la mente del coachee
Claros	Utilizar un lenguaje comprensible, utilizar las mismas palabras que ha usado el coachee, para facilitar el flujo de su pensamiento.
Precisas	Una sola pregunta a la vez, para no obligar al coachee a elegir una de ellas.
Enfocadas	Al objetivo y contexto
Sin entradillas o coletillas	Ya que interfieren el discurso del coachee. El coach debe evitar usarlas. Ejemplo: cuando el coach pregunta ¿Y tu que piensas acerca de eso? (y agrega) te lo pregunto para que ..., o porque..., o ahora que lo mencionas, me gustaría hacerte otra pregunta que creo podría ser útil.

Elaborado a partir de Bou, 2013 y Ravier, 2016.

4. Dar y recibir feedback o realimentación. Bou (2013, p.65) define el feedback o realimentación como el compartir información con otra persona con relación a su actitud o comportamiento con el objetivo de corregirlo, mejorarlo o para reconocer que se hizo bien. No es sencillo dar o recibir feedback, es labor del coach desarrollar esta competencia que le permitirá ampliar el grado de conciencia del coachee y a la vez favorece la relación entre coach y coachee y por consiguiente se obtiene una mejora en el desempeño.

Para poder ofrecer feedback, Giráldez y van Nieuwerburgh (2016) comentan que es importante que antes se pida permiso al coachee para ofrecer feedback, que el coach mantenga una actitud de humildad, se asegure que el feedback esté basado en hechos, se evite generalizaciones, se encuentre en un clima de confianza en donde el coachee se sienta respetado, y que uno mismo como coach demuestre que está dispuesto a recibir feedback.

Asimismo Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.98) recomiendan que durante una conversación de coaching es importante tomar en cuenta, con relación al feedback, evitar ofrecerlo sobre todo lo observado, intentar no endulzarlo, debe ser claro y específico, debe ser usado para estimular, orientar e incentivar los procesos de revisión y reflexión e impulsar el aprendizaje.

E. Proceso de coaching

Para Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p.103), el proceso de coaching consiste de conversaciones estructuradas que tienen el propósito de definir lo que se quiere alcanzar, establecer las opciones y realizar planes de acción para obtener resultados, según indican, el proceso inicia con un deseo, con un sueño, y que con el tiempo se convertirá en el objetivo. Pero ¿cómo poder realizar este sueño, cumplir este deseo?, se debe establecer la forma de llegar a él. Muchas veces el sueño no se realiza, pues no se define cómo hacerlo, ya que no se establece un plan de acción, y por consiguiente no se realizan acciones para cumplirlo. Es en estas situaciones en que las conversaciones de coaching ayudan, a través de la reflexión, a lograr que la persona tome una decisión, se conozca, tome conciencia, se responsabilice y mejore su desempeño, ya sea en el área personal o

profesional, defina un plan de acción y logre llevarlo a cabo para cumplir el sueño o deseo.

Según Bou (2013), las fases de un proceso de Coaching Educativo son

Fase I. Contexto

Para Bou (2013, p.171) el objetivo de esta fase es generar confianza, crear el clima necesario para lograr una comunicación efectiva y donde el coachee se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas. Es muy importante en esta fase el uso de la escucha activa, y el uso del espejar y parafrasear. Será en los primeros días en donde se logre generar la confianza necesaria para el éxito del proceso de coaching.

Fase II. Situación actual

El objetivo de esta fase, según explica Bou (2013, p.172) es conocer la realidad del coachee, sus necesidades, expectativas, miedos, fortalezas, actitud y todo lo que se relacione con el coachee. Durante esta fase es muy útil usar preguntas abiertas y la calibración, es decir observar no solo el lenguaje verbal sino el no verbal.

Fase III. Situación ideal

En esta fase se establece el objetivo a trabajar, el cual debe seguir el lineamiento SMART (inteligente en inglés), previamente descrito. Bou (2013, p.174) recalca que se debe orientar el esfuerzo del coachee hacia la definición de metas, los recursos con los que cuenta y los posibles obstáculos que podría encontrar en el camino para cumplir el objetivo. Es muy útil el uso de preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son tus objetivos académicos?,
- ¿Qué es lo que te motiva?,
- ¿Qué logros te gustaría alcanzar?,
- ¿Dónde te ves en 10 años?,
- ¿Qué obstáculos te puedes encontrar en el camino a la meta?,
- ¿Qué debes soltar para poder avanzar?,
- ¿Qué cosas debes aprender?,
- ¿Qué creencias te limitan en la consecución de tus objetivos?.

Fase IV. Proceso de aprendizaje

En esta fase es donde se produce el verdadero aprendizaje, según comenta Bou (2013, p.175), se promueve la creatividad, para obtener ideas originales, se desarrolla la capacidad de criterio para deducir las consecuencias positivas o negativas de las posibles acciones. El coach motiva al coachee en la búsqueda de cumplir su objetivo, se analizan situaciones vividas en donde se hayan manifestado sus habilidades, competencias y actitudes, para así poder gestionar el cambio. El coach debe promover en el coachee la capacidad de razonamiento, a través de la escucha activa y de preguntas, debe permitir al coachee los silencios para que pueda reflexionar. Durante esta fase, es muy importante que el coach sea paciente, sea observador y objetivo, escuche de manera eficaz, indague, sea empático, proporcione feedback, mantenga una actitud abierta, sea responsable e inspire confianza, transmita entusiasmo e interés hacia el mejor desempeño del coachee.

Fase V. Plan de acción

Durante esta etapa, se debe definir un plan de acción, para lo cual deben analizarse los obstáculos que se puede encontrar en el camino, y definir cómo se medirá el cumplimiento del mismo. Bou (2013, p.179) indica que el coachee debe salir de su zona de confort a la zona de aprendizaje. Para establecer un plan de acción el coachee debe: definir su objetivo final y objetivos de proceso, la metodología a usar, el tiempo necesario para cada etapa, la secuencia de pasos a seguir, las medidas que utilizará para corregir las desviaciones del plan, y los indicadores que utilizará para medir los resultados.

Fase VI. Seguimiento

En esta fase se evalúa el resultado del plan de acción. Es muy importante como lo indica Bou (2013, p.184) el apoyo y refuerzo durante esta fase. Se debe revisar el compromiso, ya que es el motor de la acción, evaluar los resultados y propiciar la autorreflexión con relación a los mismos. Se deben analizar los logros obtenidos, y tomar los errores como oportunidades de crecimiento, desarrollando así un clima positivo.

Según se ha definido las conversaciones de coaching son conversaciones estructuradas, el modelo más utilizado es el llamado GROW (crecer en español) el cual según comenta Ravier (2016, p. 62) fue desarrollado por John Whitmore, Graham Alexander y Alan Fine, todos discípulos de Tim Gallwey.

5. El modelo GROW. Este modelo de conversación de Coaching, es una herramienta que sirve para dar estructura a las conversaciones de coaching. Es un acrónimo de las palabras **G**oal (meta u objetivo en español), **R**ealidad, **O**pciones, **W**ill (voluntad en español). Para Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 105) ayuda al coach a llevar una estructura y no perderse durante la conversación. Ravier (2016, p. 63) indica que aunque se pretende que sea aplicado de forma lineal, en la práctica se ha visto una aplicación más bien circular, y puede ser aplicado en conversaciones breves e informales, como en sesiones de Coaching.

Luego de que se ha generado el rapport, o clima de confianza, se siguen los pasos:

- G: Se establece el objetivo o meta, el coach a través de preguntas ayuda al coachee a definir una meta u objetivo. Se responde la pregunta ¿qué quieres conseguir?
- R: El coachee hablará acerca de su realidad actual, acerca de lo que está funcionando, de los recursos y habilidades con que cuenta así como los obstáculos. Durante este paso el coachee es el que más habla. Se responde la pregunta ¿qué está sucediendo ahora?
- O: Se exploran las opciones, se usa la creatividad para generar la mayor cantidad de opciones posibles, el propósito de esta etapa no es encontrar la respuesta correcta, sino elaborar un listado de tantas opciones como sea posible. Se responde la pregunta ¿qué podrías hacer?
- W: Voluntad (will en inglés), acción, luego de haber planteado las opciones anteriores, se evaluarán y se seleccionarán las que sean más adecuadas. El coachee es el que debe decidir para poder elaborar el plan de acción. Responde a la pregunta ¿qué vas a hacer?. El coachee decide cómo llevará a cabo las acciones y el tiempo que le tomará llevarlas a cabo. Se responde a la pregunta, ¿cómo y cuándo va a hacerlo?. Toma conciencia de los factores o hábitos que lo ayudarán a realizar los cambio para lograr el objetivos. Se responde a la pregunta ¿cómo mantendrás los resultados?.

F. Herramientas de Coaching Educativo

Además de la herramienta principal de coaching que es la conversación, que incluye la escucha activa, preguntas poderosas y dar feedback, y del uso del modelo de conversación de Coaching GROW, existen otras técnicas y herramientas que los coaches

y docentes pueden utilizar para facilitar la reflexión en un proceso de coaching, algunas de ellas son:

Ilustración 9. Herramientas utilizadas en Coaching Educativo.

Herramienta	Breve descripción
Rueda de la vida	Es una de las más populares. Se utiliza al inicio del proceso como punto de partida o para definir los objetivos. A partir de la Rueda de la vida se obtiene el grado de satisfacción del coachee con relación a los ocho cuadrantes seleccionados. En Coaching Educativo se utilizan: relación con profesores, estudio, puntualidad, relación con compañeros, relación con padres, disciplina, orden, ocio y diversión. Esta herramienta permite detectar ámbitos de mejora. (Giráldez y van Nieuwerburgh, 2016)
Mandala	Esta herramienta sirve para reflexionar acerca de lo que queremos conseguir o ser. En un papel se trazan cuatro cuadrantes, y cada uno tiene un significado diferente: cuadrante I, de las metas que le gustaría alcanzar; cuadrante II, de las características, cualidades, capacidades, recursos que el coachee cree que necesita para conseguir sus objetivos; cuadrante III, de las cualidades, capacidades, creencias que el coachee considera debe eliminar o los obstáculos que debe vencer para alcanzar los objetivos; y el cuadrante IV, es donde coloca lo que lo hace feliz, sus pasatiempos, personas que lo apoyan. Luego el coachee debe elegir fotografías o dibujos de las revistas que representen cada uno de los cuadrantes y pegarlas en donde corresponde. Por último el coachee debe elegir una frase personal que le servirá de guía en su vida, que le dé fuerza y energía. Según Bou (2013) el visualizar esta herramienta es muy útil para lograr un mayor control de la mente, las emociones y la conducta, ya que permite al coachee focalizar sus energías en la búsqueda de su objetivo.

Herramienta	Breve descripción
La ventana de Johari	Esta herramienta se utiliza para recoger información de doble entrada, cómo nos comunicamos con el entorno y cómo el entorno se comunica con nosotros. Es muy utilizada para el proceso de conocernos a nosotros mismo y de averiguar lo que piensan los demás sobre nuestros comportamientos, actitudes y pensamientos. Se recomienda ser usada con alumnos mayores. (Bou, 2013).
Autobiografía	En Coaching Educativo se puede utilizar para ayudar al coachee a ser más consciente de su historia personal y ayudarle a resolver situaciones o conflictos del presente. El coachee escribe su autobiografía, con los temas más importantes de su vida, que han marcado su vida. Luego en conjunto con el coach se analizan para ayudarle a reconocer creencias y patrones de comportamiento comunes en su vida (Bou, 2013).
El escudo personal	Es muy útil en la fase de autoconocimiento y exploración. En una hoja de papel se divide en cuatro cuadrantes. En cada cuadrante se escriben ideas relacionadas con: a) Cómo se ven ellos a sí mismos, b) Cómo se ven en su relación con los demás, c) Cómo se ven con su familia y d) Cómo creen que los demás les ven a ellos. Luego con el acompañamiento del coach, el coachee lo analiza y reflexiona (Giráldez y van Nieuwerburgh, 2016).

Elaborado a partir de Bou, 2013 y Giráldez y van Nieuwerburgh, 2016.

VII. MARCO METODOLÓGICO

A. Investigación

Al día de hoy en la literatura hay poca información acerca de estudios o proyectos que traten acerca de la capacitación de líderes educativos que laboren en la República de Guatemala, con relación al tema de Coaching Educativo, y tomando en consideración los datos presentados en varios estudios realizados, el Coaching Educativo presenta amplios beneficios para los docentes, estudiantes y personas que participan en la educación, por lo tanto es muy importante, en Guatemala, el capacitar en coaching a líderes educativos, para lograr formar ciudadanos que sean capaces de aprender por sí mismos, ya que una de las ventajas que presenta el Coaching Educativo es que incrementa la autoconciencia, el autoconocimiento, que lleva a un auto aprendizaje, a un aprender a aprender. Para lo cual se propone el facilitar un taller de Introducción al Coaching Educativo, para que los líderes educativos guatemaltecos tengan un primer contacto con el Coaching Educativo y puedan vivirlo, y posteriormente busquen capacitarse para poder aplicarlo a sus instituciones educativas.

Los objetivos del presente Trabajo de Graduación son

1. Objetivo general

Presentar la propuesta de un Taller de Introducción al Coaching Educativo, a ser facilitado a líderes educativos, el cual brinde las bases del Coaching Educativo y permita vivir una conversación de Coaching Educativo en su persona, con el objetivo que los motive a conocer más acerca del tema y posteriormente busquen capacitarse para poder ponerlo en práctica en las instituciones educativas guatemaltecas.

2. Objetivos específicos

- Diseñar el taller de forma que presente conceptos básicos de Coaching Educativo e incluya actividades de práctica, que sea un aprender haciendo, para ser facilitado

a líderes educativos (directores, coordinadores y docentes que desempeñen cargos de liderazgo);

- Ofrecer durante el desarrollo del taller la oportunidad de llevar a cabo el proceso de una conversación de Coaching Educativo según el modelo GROW, desde la definición de un objetivo hasta la elaboración de un plan de acción;
- Validar el taller con la participación de profesionales en Coaching Educativo, mediante el juicio de expertos y de líderes educativos en validación de campo, al facilitarles el taller.

Se llevó a cabo una investigación de literatura del tema de Coaching Educativo, como base para diseñar el taller de Introducción al Coaching Educativo a ser facilitado a líderes educativos. Al terminar el diseño, se validó el contenido del taller con la colaboración de expertos en Coaching Educativo mediante juicio de expertos y se llevó a cabo una segunda validación del taller, validación de campo, al facilitarlo a líderes educativos. Ambas validaciones son a través del método cualitativo. En la validación con expertos se evaluó el contenido del taller, específicamente si los temas presentados cumplen con relevancia, coherencia y claridad. Y en la validación de campo, con la colaboración de líderes educativos, se evaluó el desarrollo del taller para determinar si cumple con el objetivo del mismo.

La población objetivo del taller son líderes educativos de instituciones educativas privadas de la ciudad de Guatemala. Por líderes educativos se entiende a profesionales en educación que ocupan puestos de liderazgo, es decir directores, líderes de materia, jefes de área, coordinadores, o docentes que actualmente ocupen un cargo de liderazgo en la institución educativa. Para la validación se contó con la colaboración de tres expertos en Coaching Educativo, que poseen estudios universitarios en Coaching Educativo y cuentan con por lo menos cinco años de experiencia en la docencia. Para la segunda validación se contó con la colaboración de seis profesionales que ocupan cargos de liderazgo en sus instituciones educativas y cuentan con por lo menos cinco años de experiencia en la docencia.

El supuesto de la investigación es: El facilitar un taller de Introducción al Coaching Educativo a líderes educativos, que incluya actividades de práctica y reflexión al llevar a

cabo una conversación de Coaching Educativo, motivará a dichos líderes a conocer más acerca del tema para poder llevarlo a sus instituciones educativas.

Para el diseño del taller se llevó a cabo una investigación de literatura, con un enfoque en libros y publicaciones realizadas en los seis últimos años, debido a que el tema del Coaching Educativo aún se encuentra en desarrollo y ha cambiado enfoques y definiciones desde sus inicios. De los libros consultados, se extrajeron los conceptos de mayor importancia para ser facilitados en un taller de introducción al tema.

Es importante recalcar que se trata de una introducción al Coaching Educativo y no de una capacitación para ser Coach Educativo, ya que para ser coach se necesita de una mayor preparación y práctica. Por lo tanto el alcance del taller incluirá temas de importancia para que los líderes educativos comprendan la metodología y puedan llevarse una base acerca de lo que es Coaching Educativo. El presente taller facilitará de forma breve, con relación al Coaching Educativo, su historia, las fuentes de las cuales proviene, evidencias y estudios realizados, habilidades necesarias en un Coach Educativo, y pondrá en práctica el modelo de conversación GROW, para brindar la experiencia de un primer contacto con un proceso de Coaching Educativo, específicamente de una conversación.

B. Validación de la propuesta

Se llevaron a cabo dos validaciones. La primera validación, o validación de contenido mediante juicio de expertos, y una segunda validación o validación de campo, al facilitar el taller a Líderes Educativos y su posterior evaluación.

1. Selección de los participantes para la validación.

a. Profesionales en Coaching Educativo. Como parte del proceso de validación del taller, se requirió la participación de profesionales del Coaching Educativo, los cuales actuaron como expertos. Se les solicitó leer el taller para luego brindar una opinión informada del mismo, es decir un juicio de expertos, ya que poseen experiencia en el desarrollo de conversaciones y procesos de Coaching Educativo.

Se invitó a participar en la validación del taller, mediante una invitación por escrito (ver Apéndice, Instrumento No. 1), en la cual el investigador dio a conocer los objetivos

de la investigación y del taller, haciendo énfasis en que es muy importante el conocer su opinión como experto, debido a la experiencia que tiene con el Coaching Educativo. Adjunto a la carta, se entregaron dos formularios: a. Interés del profesional de participar en la validación (Instrumento No. 2), y b. el formulario de consentimiento de participación (Instrumento No. 3), los cuales debían ser completados para poder ser seleccionados como participantes. Se invitó a cinco coaches, tres de ellos enviaron los formularios indicando estar interesados en participar en la validación del taller. Se dio a conocer a los profesionales que su participación es voluntaria y confidencial, y de gran importancia en el presente estudio, pues sus comentarios basados en sus experiencias personales, enriquecerán el taller.

b. Líderes Educativos. Como parte del proceso de validación en campo, se requirió la participación de líderes educativos, es decir profesionales de la docencia que ocupan cargos de liderazgo dentro de sus instituciones educativas privadas. Se les invitó a participar en la facilitación del taller, para llevar a cabo la validación de campo, mediante invitación escrita (Instrumento No. 4), en la cual el investigador dio a conocer los objetivos de la investigación y del taller, haciendo énfasis en que es muy importante el conocer su opinión como líder educativo, ya que es el público al cual está enfocado el taller. Adjunto a la carta, se entregaron dos formularios: a. Interés del líder educativo de participar en la validación (Instrumento No. 5), y b. el formulario de consentimiento de participación (Instrumento No. 6), los cuales debían ser completados para poder ser seleccionados como participantes. Se invitó a diez líderes educativos, de los cuales seis se presentaron a la facilitación para validar el taller. Se informó a los participantes que su participación es voluntaria y confidencial, y de gran importancia en el presente estudio, pues sus comentarios basados en sus experiencias personales, enriquecerán el taller.

2. Criterio para selección de los participantes de la validación

a. Profesionales en Coaching Educativo. Para seleccionar a los profesionales en Coaching Educativo que participaron en la validación del taller se tomó en cuenta:

- Experiencia profesional en educación
- Estudios académicos realizados en coaching educativo

- Disponibilidad de tiempo
- Motivación para participar, determinada por la respuesta que brindó en el formulario de participación.

Los participantes cuentan con por lo menos

- cinco años de experiencia profesional en docencia, y
- estudios universitarios en Coaching Educativo.

b. Líderes educativos. Para seleccionar a los líderes educativos que participaron en la validación del taller se tomó en cuenta:

- Experiencia profesional en educación
- Puesto de liderazgo en la institución educativa
- Disponibilidad de tiempo
- Motivación para participar, determinada por la respuesta que brindó en el formulario de participación.

Los participantes cuentan con por lo menos

- cinco años de experiencia profesional en docencia,

Todos los participantes firmaron el formato de consentimiento de participación en el estudio, y su participación fue voluntaria.

3. Número total de participantes para la validación

a. Profesionales de Coaching Educativo. Según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Hernández-Nieto, (como está citado en Pedrosa, Suárez-Álvarez y García-Cueto, 2013) recomienda la participación entre tres y cinco expertos.

Este estudio incluyó tres profesionales de Coaching Educativo. Con la opinión de tres profesionales se obtiene el juicio de expertos y se puede comparar la opinión de los mismos.

Los profesionales interesados en participar en la validación entregaron el Instrumento No. 2, a continuación se presentan los datos obtenidos:

Cuadro No.1

Respuestas al formulario de interés del Coach Educativo en participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte del Trabajo de Graduación de Berta Carolina Rojas Menéndez para obtener el grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo.

Código del experto	E101	E102	E103
Nivel de Educación	Licenciatura en Educación	Licenciatura en Educación	Licenciatura en Educación
Años de experiencia como docente	12	8	16
Estudios en Coaching Educativo	Postgrado	Postgrado	Postgrado
Disponibilidad de tiempo para participar en la validación (1 a 5)	5	5	5
Motivación para participar en la validación (1 a 5)	5	5	5

Fuente. Elaboración propia.

En el Cuadro No. 1, se observa que los tres Coaches Educativos poseen estudios universitarios con un grado en Licenciatura en Educación y su experiencia como docentes va desde los ocho hasta los dieciséis años. Este dato proporciona información que los Coaches Educativos conocen el ambiente educativo guatemalteco, pues han tenido más de cinco años de experiencia en el mismo. Con relación a la respuesta de estudios que poseen en Coaching Educativo, los tres han realizado un Postgrado universitario, que certifica que poseen conocimientos y experiencia en el tema de Coaching Educativo, y que por lo tanto podrán emitir una opinión informada al analizar el Taller. Con relación a la disponibilidad de tiempo y motivación para participar en la validación del Taller, los tres coaches respondieron estar altamente motivados y con alta disponibilidad de tiempo, dos factores críticos en la participación, pues pueden poseer el conocimiento y experiencia, pero si no disponen de tiempo y motivación se dificultará la evaluación del taller.

b. Líderes educativos. Se invitó a participar a diez líderes educativos, se esperaba la participación de por lo menos cinco líderes, ya que esto permitiría que la experiencia fuera enriquecedora para todos los participantes, y el tener más de diez participantes podría dificultar el proceso de compartir las experiencias vividas, debido a que conllevaría extender el tiempo necesario para completar el taller..

Los interesados en participar en la validación entregaron el Instrumento No. 5, a continuación se presentan los datos proporcionados. Se presentaron seis líderes a la facilitación del taller L201, L202, L204, L207, L208 y L209.

Cuadro No.2

Respuestas al formulario de interés del líder educativo de participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte del Trabajo de Graduación de Berta Carolina Rojas Menéndez para obtener el grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo.

Número	Pregunta
2	Nivel de educación del participante
3	Puesto que ocupa en la Institución
4	Años de experiencia como docente
5	¿Posee usted conocimientos de Coaching Educativo?
6	¿Actualmente su institución educativa utiliza el Coaching Educativo?
7	¿Conoce los beneficios de tener una cultura de Coaching Educativo?
8	¿Le interesaría conocer más acerca del Coaching Educativo?
10	¿Acepta participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo?
11	De 1 a 5 indique su disponibilidad de tiempo para participar en la validación del taller
12	De 1 a 5 indique qué tan motivado está en participar en la validación del taller

Código del Líder / Pregunta	L201	L202	L203	L204	L205	L206	L207	L208	L209	L210
2*	MEd	LEd	LEd	LEd	PEd	MEd	LEd	PEd	LEd	LEd
3*	C	D	C	D	D	D	C	D	C	C
4	12	7	9	5	8	15	6	15	7	6
5	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
6	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
7	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
8	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
10	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
11	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

2*Nivel de Educación:

MEd = Maestría en Educación, LEd= Licenciatura en Educación, PEd = Profesorado en Educación.

3*Puesto que Ocupa:

R = Director, C = Coordinador, Jefe de área, D = Docente Líder de área, A = Administrativo O = Otro
Color gris en columnas: líderes que no asistieron.

Fuente. Elaboración propia

El Cuadro No. 2 presenta información de los Líderes Educativos participantes en la evaluación del Taller, se observa que los participantes poseen educación universitaria, así uno de los participantes posee Profesorado en Educación, uno posee Maestría en Educación y los cuatro restantes poseen Licenciatura en Educación. Los puestos que ocupan van desde Docente líder de área hasta Coordinador o Jefe de área y la experiencia en la docencia se encuentra entre cinco a quince años. Con esto se cumple el requisito que los Líderes educativos deben ocupar un cargo de liderazgo dentro de su institución, y contar con por lo menos cinco años de experiencia en la docencia.

Con relación a la pregunta: ¿Posee usted conocimientos de Coaching Educativo? y ¿Actualmente su institución educativa utiliza el Coaching Educativo? todos los participantes respondieron No. Es decir que este será el primer contacto de los participantes con el tema de Coaching Educativo. Por consiguiente la siguiente respuesta es No, pues si no conocen ni utilizan el coaching, no se espera que conozcan los beneficios de utilizar el Coaching en la institución educativa. En la pregunta de si le interesaría conocer acerca del Coaching Educativo, todos respondieron Sí. Esa es una indicación que son personas que les interesa estar informados y conocer las nuevas tendencias en la educación.

4. Proceso de validación. Para llevar a cabo la validación mediante juicio de expertos, se entregó a cada coach participante una copia impresa del Taller, y el Formulario Evaluación mediante juicio de expertos (Instrumento No. 7), en el cual se evaluó el contenido del taller para garantizar que cumpla con el objetivo. Se tomó en consideración si los temas son:

- Claros
- Coherentes y
- Relevantes

Cada uno de los Coaches Educativos, evaluó las características del taller con relación a la organización de temas y actividades, para que el taller provea un equilibrio entre la teoría y la práctica, un desarrollo lógico y que las actividades a desarrollar correspondan con el objetivo del taller.

La segunda validación, o validación de campo, se llevó a cabo al facilitar el taller a un grupo de seis líderes educativos, los cuales al finalizar el taller completaron el Instrumento No. 8.

Según los resultados obtenidos, tanto en la validación mediante juicio de expertos, como en la validación de campo se observa que el Taller de Introducción al Coaching Educativo para Líderes Educativos se encuentra validado, es decir que el taller al ser facilitado cumplirá con su objetivo de *“Facilitar a los líderes del ámbito educativo una introducción al Coaching Educativo, una pincelada de lo que es el coaching, a través de la experiencia propia de una conversación de coaching, con el propósito de motivarlos a conocer más, para posteriormente poder llevarlo a sus instituciones educativas”*.

Por lo tanto es la opinión del investigador que la propuesta del Taller de Introducción al Coaching Educativo para Líderes Educativos, según el diseño presentado, cumple el proceso de validación y se encuentra validada para ser puesta en práctica con el público al cual está destinado.

VIII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el Instrumento No.7, para la validación mediante Juicio de expertos, se presentan en los cuadros No. 3 y No. 4

Cuadro No. 3
Respuestas al formulario de evaluación del
Taller “Introducción al coaching educativo para líderes educativo”
Validación por juicio de expertos

	Claridad			Coherencia			Relevancia		
Código del experto	E101	E102	E103	E101	E102	E103	E101	E102	E103
Tema									
A. ¿Qué es coaching?	C	C	C	C	C	C	C	C	C
1. Definición	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2. Coachee y coach	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3. Breve historia Coaching	C	C	C	C	C	C	C	C	C
B. Coaching Educativo	C	C	C	C	C	C	C	C	C
1. Definición	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2. Diferencias del Coaching Educativo con la Enseñanza, Mentoría y Orientación.	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3. Evidencias	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4. Beneficios C. Educativo	C	C	C	C	C	C	C	C	C
5. Habilidades clave en Coaching Educativo	C	C	C	C	C	C	C	C	C
a. Generar rapport	C	C	C	C	C	C	C	C	C
b. Escucha activa	C	C	C	C	C	C	C	C	C
c. Preguntas poderosas	C	C	C	C	C	C	C	C	C
d. Dar y recibir feedback	C	C	C	C	C	C	C	C	C
6. Objetivos o metas	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C. Modelo de conversación de coaching. GROW	C	C	C	C	C	C	C	C	C
1. G Objetivo	C	C	C	C	C	C	C	C	C
2. R Realidad	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3. O Opciones	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4. W Acción	C	C	C	C	C	C	C	C	C
D. Resumen de las fases del proceso de Coaching	C	C	C	C	C	C	C	C	C
a. Fase 1 Contexto	C	C	C	C	C	C	C	C	C
b. Fase 2 Situación actual	C	C	C	C	C	C	C	C	C
c. Fase 3 Situación ideal	C	C	C	C	C	C	C	C	C
d. Fase 4 proceso de aprendizaje	C	C	C	C	C	C	C	C	C
e. Fase 5 Plan de acción	C	C	C	C	C	C	C	C	C
f. Fase 6 Seguimiento	C	C	C	C	C	C	C	C	C

Fuente: Elaboración propia.

C = Cumple NC = No Cumple

Observamos el Cuadro No. 3, en donde los Coaches Educativos (Expertos) evaluaron que cada uno de los temas incluidos en el Taller cumplen con el criterio de claridad, es decir que los temas incluidos en el taller se presentan de forma clara, para ser comprendidos por los participantes. Al evaluar la coherencia de los temas, es decir si el tema presenta relación lógica para ser incluido en el taller, los expertos determinaron que los temas cumplen. En cuanto a la evaluación de relevancia, o importancia del tema a ser incluido en el taller. Los expertos evaluaron que los temas cumplen. Con esto se garantiza que los temas incluidos en el taller presentan conceptos y actividades que llevan al cumplimiento del objetivo del taller y han sido presentados de forma clara para su fácil comprensión.

Cuadro No.4
Respuestas al formulario de evaluación del
Taller “Introducción al coaching educativo para líderes educativos”
Validación por juicio de expertos

Código del experto / Pregunta	E101	E102	E103
¿Considera usted que el taller cumple con la característica de organización en cuanto a temas y actividades?	Sí	Sí	Sí
Según su experiencia ¿las actividades presentadas son adecuadas?	Sí	Sí	Sí
¿Considera usted que el taller cumple con los objetivos establecidos?	Sí	Sí	Sí
¿Hay algún tema que hace falta?	No	No	No
Recomendaciones	Trabajar con grupos pequeños	Separar el taller en tres partes	Ninguna

Fuente. Elaboración propia.

En el Cuadro No. 4, se presentan las respuestas de los coaches educativos con relación a la evaluación de las características de organización en cuanto a temas y actividades, todos estuvieron de acuerdo en que cumple. Es decir los temas y actividades

se presentan de forma organizada y siguiendo una secuencia lógica para lograr el objetivo del taller.

Asimismo los coaches determinan que las actividades presentadas a lo largo del taller son adecuadas, esta evaluación se realiza con base a su experiencia como coaches educativos, lo cual garantiza que cumplirá con el objetivo del taller. Es importante tomar en cuenta que lo que se pretende alcanzar es que los participantes se motiven a conocer más acerca del Coaching Educativo luego de vivir la experiencia de un proceso de conversación en coaching, Por lo tanto las actividades deben ser las adecuadas para lograr que el participante lleve a cabo el proceso de reflexión.

Al preguntarle si consideran que hace falta algún tema, los tres expertos respondieron No. Y presentaron las sugerencias (ver Cuadro No.4) de llevar a cabo el taller con grupos pequeños, y separar el taller en tres partes. Se tomó en consideración la sugerencia y el taller fue facilitado para su evaluación con la participación de seis Líderes Educativos. El que el taller se divida en tres partes, queda como opción para el facilitador, y dependerá del tamaño del grupo de participantes.

Uno de los expertos participantes, E.102 comentó que le encantaría que el Taller sea facilitado en su institución, para dar a conocer el Coaching Educativo a sus compañeros y colaboradores. Otro experto, E. 101 indicó que le gustaría que el siguiente paso sea el desarrollo de un programa de Capacitación como Coach Educativo. Y el tercer experto E. 103 indicó que le gustó mucho la actividad de desarrollar una conversación de coaching con un problema de la vida real, al cual se le puede llegar a encontrar una solución a lo largo del Taller, con la participación consciente por parte de los participantes.

En la validación de campo, luego de la facilitación a los líderes educativos, se les entregó para la evaluación del Taller el Instrumento No. 8, los resultados obtenidos se presentan en los cuadros No. 5, No. 6 y No. 7.

Cuadro No. 5

Formulario completado por los participantes en la facilitación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte de la validación del mismo

Pregunta: Con sus palabras defina el Coaching Educativo

Código del líder educativo	
L201	Metodología donde el coach acompaña al coachee a lograr una meta, sin aconsejar, sino que es el coachee el que decide cómo lograrla
L202	Proceso de conversación a través del cual el coachee logra cumplir su objetivo, con el acompañamiento de un coach
L204	Es un proceso para lograr conseguir metas, en el cual se usa la escucha activa, preguntas poderosas para que el coachee logre autoconocerse
L207	Proceso en que el coach ayuda al coachee a definir una meta, analizar su realidad, ver las opciones que tiene y luego proponer un plan de acción.
L208	Metodología que sirve para lograr cumplir objetivos, a través del acompañamiento y guía de un coach.
L209	Arte de acompañar a las personas a cumplir sus objetivos a través de conversaciones, en donde la escucha es muy importante

Fuente. Elaboración propia.

De las definiciones presentadas en el Cuadro No. 5, se observa que los participantes en el Taller elaboraron cada uno una definición de lo que comprendieron es el Coaching Educativo. Se observa que las definiciones incluyen las palabras acompañamiento, metas, el coachee decide, escucha activa, preguntas poderosas, autoconocerse, analizar la realidad, opciones, plan de acción, conversaciones, sin aconsejar. Todas estas palabras se encuentran en las definiciones presentadas por los diferentes autores para describir al Coaching Educativo, por lo tanto puede decirse que los participantes, a través de la información presentada en el taller, han logrado definir con sus propias palabras, lo que para ellos significa Coaching Educativo.

Cuadro No.6

Formulario completado por los participantes en la facilitación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte de la validación del mismo

Pregunta: De lo expuesto en el taller,
¿Qué considera que puede aplicar en su institución educativa, desde el día de mañana?

Código del líder educativo	
L201	La escucha activa
L202	No juzgar y escuchar detenidamente
L204	Escuchar y preguntas poderosas
L207	Observar sin juzgar
L208	No dar la información digerida, ayudarlos a reflexionar
L209	Preguntas poderosas que los haga reflexionar

Fuente. Elaboración propia.

Con esta pregunta se pretendía evaluar el aprendizaje de los líderes educativos con relación a los temas presentados a lo largo del taller. Puede observarse que el aprendizaje de la mayoría de los participantes cae dentro de la categoría de las habilidades de Coaching Educativo. Es decir, escucha activa que incluye el observar sin juzgar y escuchar detenidamente, y preguntas poderosas. Uno de los participantes, L208 habla del método no directivo, es decir, no dar la información digerida, sino que ayudarlos a reflexionar. Las respuestas presentadas en el Cuadro No. 6 son muy importantes para la validación del taller, pues presentan evidencia del aprendizaje alcanzado por los participantes. Es importante recordar que solo se trató de una Introducción al tema, y no de una capacitación para ser Coach.

Cuadro No.7

Formulario completado por los participantes en la facilitación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte de la validación del mismo.

Preguntas:

A lo largo del desarrollo del taller

4. ¿Logró usted definir un objetivo que desea alcanzar?

5. En caso afirmativo, ¿logró definir un plan de acción?

6. ¿Qué tan motivado se encuentra en este momento de llevar a cabo el primer paso de su plan de acción para lograr alcanzar su objetivo? (de 1 a 10, en donde 10 es completamente motivado)

7. ¿Le interesaría capacitarse como Coach Educativo?

8. ¿Le interesaría aprender más acerca de Coaching Educativo?

9. ¿Cree usted que el taller facilitado logró incentivar su deseo de aprender más acerca de Coaching Educativo?

Código del líder / Pregunta	L201	L202	L204	L207	L208	L209
4	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6	10	9	8	10	10	9
7	Si	Si	No	Si	Si	Si
8	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente. Elaboración propia.

De las respuestas obtenidas en el Cuadro No. 7 puede observarse que todos los participantes lograron definir el objetivo que deseaban alcanzar para solucionar el problema que presentaron. Este es el primer paso en toda conversación de Coaching Educativo el definir el problema a solucionar o el objetivo a alcanzar, así el coachee podrá enfocar sus recursos a la consecución de ese objetivo o solución de ese problema. En la siguiente pregunta todos los participantes respondieron que si lograron definir un plan de acción, es el camino o ruta a seguir para poder llegar al objetivo. El plan de acción debe ser definido por el coachee para que logre identificarse con el mismo y logre llevarlo a cabo.

Con relación a la pregunta ¿Qué tan motivado se encuentra en este momento para llevar a cabo el primer paso de su plan de acción? Las respuestas variaron desde un 8 hasta un 10. Es importante que el coachee se encuentre motivado para llevarlo a cabo, pues garantiza su cumplimiento. Debería buscarse que la respuesta se encuentre en 9 o

10, y en caso se encuentre menor a estos, debe de realizarse la pregunta ¿Qué hace falta para que tu motivación suba un número? Y de allí en adelante se reflexiona con el coachee hasta hacerlo llegar a una motivación de por lo menos 9.

La Pregunta No. 7, ¿ le interesaría capacitarse como Coach Educativo? Nos presenta datos acerca del impacto que generó el taller en los participantes, pues cinco de los seis participantes respondieron Sí. Es decir la actividad logró llamar su atención y ahora desean conocer más para poder capacitarse. Lo cual puede verse en la siguiente pregunta en donde todos respondieron que desean conocer más acerca del Coaching Educativo.

Con relación a la pregunta: ¿Cree usted que el taller facilitado logró incentivar su deseo de aprender más acerca de Coaching Educativo? Todos los participantes respondieron Sí, con lo cual se cumple el objetivo del taller de motivar a los participantes a conocer más acerca del Coaching Educativo.

Previo a facilitar el taller, se les pidió a los participantes que completaran el formulario de interés del líder educativo de participar en la facilitación del taller para su validación (Instrumento No. 5), y luego de facilitado el taller se les pidió que completaran el formulario de la evaluación del Taller Introducción al Coaching Educativo para Líderes Educativos (Instrumento No. 8). En ambos formularios se realizó una misma pregunta: Con el conocimiento y experiencia que actualmente tiene del Coaching Educativo, indique, ¿Qué tan motivado se encuentra en invertir tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores para generar un ambiente de coaching en su institución educativa ?, a continuación se presentan las respuestas obtenidas.

Cuadro No.8
Comparación de respuesta inicial vs respuesta final
de la pregunta:

Con el conocimiento y experiencia que actualmente tiene del Coaching Educativo, indique, ¿Qué tan motivado se encuentra en invertir tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores para generar un ambiente de coaching en su institución educativa ?

Código líder	L201	L202	L203	L204	L205	L206
Respuesta inicial	No me interesa	Podría considerarlo	No me interesa	No me interesa	Podría considerarlo	No me interesa
Respuesta Final	Me interesa	Me interesa	Estoy considerándolo	Me interesa	Me interesa	Me interesa

Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar en el Cuadro No. 8, que todos los participantes cambiaron su respuesta al finalizar el taller, ya que uno está considerando invertir tiempo y recursos y 5 están interesados en realizarlo, con esto se ve un cambio en la motivación para implementar el Coaching Educativo en su institución educativa.

IX. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el taller propuesto se presentaron conceptos básicos de Coaching Educativo a líderes educativos, se pudo observar que luego de la participación en el taller, los participantes lograron definir con sus palabras lo que es el Coaching Educativo, pues lo experimentaron en persona, y aún cuando no se pretendía brindar una capacitación para ser Coach Educativo, si se logró dar una introducción al tema, y con las respuestas obtenidas a la pregunta ¿Qué considera que puede aplicar en su institución educativa, desde el día de mañana?, se puede observar que los participantes identificaron las habilidades del Coaching Educativo como los temas que pueden aplicar de inmediato.

Si bien el taller no profundizó cada uno de los temas, si logró dar esa primera mirada al Coaching Educativo, pues logró llamar la atención de los participantes, lo cual se puede ver en las respuestas obtenidas en el Cuadro No. 7, en donde todos los participantes respondieron que el taller facilitado los incentivó a aprender más acerca del Coaching Educativo, aún cuando esta pregunta pudo estar influenciada por la emoción del taller recién facilitado.

Muchas de las habilidades del Coaching Educativo, como lo son la Escucha Activa, están presentes de forma natural en varios docentes, es importante el empoderar a los docentes a que las pongan en práctica, el taller presentó actividades para ayudar a desarrollar estas habilidades y con una capacitación específica en este tema, se puede lograr mejorar el actuar del docente y por consiguiente los logros de los estudiantes y de la institución en general.

Llama la atención el comentario realizado por uno de los participantes: “realmente tenía mis dudas con relación a que el Coaching Educativo fuera una de las tendencias de moda, pero luego de participar en el taller, pude ver la diferencia, y me interesa poder utilizarlo en la institución educativa donde laboro”, ya que este participante expresa una creencia que se encuentra en la mayoría de los líderes educativos, y el participar en la facilitación del taller, logró cambiar su percepción con relación a lo que es el Coaching Educativo y lo que se podría lograr si una institución educativa lo pone en práctica.

Al finalizar el desarrollo del taller, todos los participantes indicaron haber logrado definir un objetivo que desean alcanzar, y haber definido un plan de acción, este es el inicio del cambio, el darse cuenta de lo que se desea lograr y definir el camino para hacerlo. Ahora les corresponde llevar a cabo su plan de acción, no dejar todo en un papel, sino que llevarlo a la acción.

Es importante hacer notar que el taller fue una introducción, lo que lleva a pensar, ¿qué podría lograr una capacitación?, ¿Qué resultados se podrían obtener si toda una institución se desarrolla en un clima de Coaching Educativo?, estoy segura, basada en la literatura, que los beneficios serían innumerables y tendrían un efecto multiplicador.

X. CONCLUSIONES

El Taller propuesto presenta conceptos básicos de Coaching Educativo y actividades que permiten una introducción al Coaching Educativo a líderes educativos.

El diseño del presente taller al ser evaluado por juicio de expertos y en campo, cumple, por lo cual se considera debidamente validado y puede ser replicado al ser facilitado a líderes educativos.

El Coaching Educativo permite empoderar al docente al hacer uso de la habilidad de la Escucha Activa, la cual se presenta de forma natural en la mayoría de los líderes educativos.

El supuesto de la investigación “*El facilitar un taller de Introducción al Coaching Educativo a líderes educativo, que incluya actividades de práctica y reflexión al llevar a cabo una conversación de Coaching Educativo, motivará a dichos líderes a conocer más acerca del tema para poder llevarlo a sus instituciones educativas*” se concluye que se confirma.

XI. RECOMENDACIONES

La razón principal para llevar a cabo el diseño de un Taller de Introducción al Coaching Educativo como Trabajo de Graduación, nació de la inquietud propia por dar a conocer una metodología de ayuda que aumenta el auto conocimiento y la auto reflexión. El Coaching Educativo me ha abierto muchas posibilidades, me ha permitido ver nuevas opciones, observar al mundo con nuevos lentes que van más allá del simple ver, me ha hecho cuestionarme ¿Qué quiero YO?, y de eso ¿Qué depende de mí?, ¿Qué está bajo mi control? y ¿Cómo lo voy a llevar a cabo?, ¿Qué recursos tengo y qué recursos puedo obtener?. El Coaching es un modo de vivir, una nueva forma de disfrutar lo que te rodea.

Y qué mejor forma de darlo a conocer que a través de un taller, una experiencia de aprender haciendo, ya que el Coaching Educativo no es simple teoría, de nada sirve leer muchos libros si no se pone en práctica. El Coaching es vivir la experiencia, la reflexión para encontrar soluciones a tus problemas, el definir claramente lo que deseo alcanzar, las acciones a tomar, que nazcan de ti y sean tuyas para que te sientas identificado a seguirlas. Ya que después de todo, nosotros tenemos las respuestas a nuestras inquietudes o preguntas, todo está en que sepamos escucharnos, lo cual se facilita con el acompañamiento del coach, que ha desarrollado ciertas habilidades para que a través de la reflexión logremos encontrar las respuestas que buscamos o llegar a donde queremos llegar.

Por lo tanto, es mi recomendación a la comunidad educativa el propiciar espacios de aprendizaje, especialmente de Coaching Educativo, que provean a los participantes un auto conocimiento y una auto reflexión. Asimismo sugiero continuar la presente Introducción al Coaching Educativo con el diseño de Módulos de Coaching Educativo, en donde se traten de forma individual los temas de Escucha Activa, Preguntas Poderosas, Indagación, etc. y en los cuales se desarrollen en los docentes las habilidades del Coaching Educativo.

Los dejo con la frase de Marcel Proust (1871-1922): “Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia”.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Akhavan, N. y Tracz, S. (Septiembre 2015). *The Effects of coaching on teacher efficacy, academic optimism and student achievement: the consideration of a continue professional development option for teacher*. Journal of Education. 5 (3) 38-55.
- Asamblea General de la ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Paris.
- Bou, J.F. (2013). *Coaching Educativo*. (L. Editorial, Ed.) Bogotá: Ediciones de la U.
- Brown, D., Reumann-Moore, R., Hugh, R., Christman, J.B., y Riffer, M. (2008). *Links to learning and sustainability: Year three report of the Pennsylvania High School Coaching Initiative*. Filadelfia, Pensilvania: Research for action.
- Center for the Use of Research and Evidence in Education (2005). *Mentoring and Coaching CPD Capacity building project (2004-2005)*. National Framework for mentoring and coaching. Londres: CUREE.
- Clutterbuck, D. (2003). *Creating a coaching climate*. The coaching and mentoring network. Extraído de <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=92>
- Creasy, J. y Paterson, F. (2005). *Leading Coaching in Schools*. Nottingham: NCSL.
- de Hann, E. (2008). *Relational Coaching: Journeys towards Mastering One-to-one Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). *Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su utilización*. Avances en Medición, 6, 27-36.
- Green, L.S., Grant, A. y Rynsaardt, J. (2007). *Evidence-based life coaching for senior high school students: building hardiness and hope*. International Coaching Psychology Review, 1(2), 24-32.

- Green, L.S., Norrish, J., Vella-Brodrick, D., y Grant, A. (2013). *Enhancing well-being and goal striving in senior high school students: Comparing evidence-based coaching and positive psychology interventions*. Institute of Coaching. Boston: Institute of Coaching.
- Giráldez, A. y van Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching Educativo*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hernández-Nieto, R. A. (2002). Como está citado en Pedrosa, I., Suárez-Alvarez, J., y García-Cueto, E. (2013) *Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación*. *Acción Psicológica*. 10 (2) 3-18.
- Lord, P., Atkinson, M., Mitchell, H. (2008). *Mentoring and Coaching for Professionals: A study of the Research evidence*. Research conducted by the National Foundation for Education Research. Northern Office. TDA.
- Mañez, C., Navarro, B., y Bou, J.F. (2009). *Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante, España: Club universitario.
- Ministerio de Educación de Guatemala. (n.d.) *Estrategia de Mejoramiento de la calidad educativa*. Guatemala.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona, España: Urano.
- Ravier, L. (Nov-Dic de 2005). *Breve historia del coaching*. Coaching magazine.
- Ross, J.A. (1992). *Teacher efficacy and the effect of coaching on student achievement*. *Canadian Journal of Education*. 17 (1), 51-65.
- Shidler, L. (2009). *The Impact of time spent coaching for teacher efficacy on student achievement*. *Early Child Education*. 35, 453-460.
- Universidad del Valle de Guatemala. Coaching. Extraído de <http://www.uvg.edu.gt/coaching/index.html>
- Van Nieuwerburgh, C. (2012). *Coaching in Education: Getting better results for students, educators and parents*. (B.C. Rojas, Trans.) London: Karnac.
- Van Nieuwerburgh, C. y Barr, M. (Septiembre 2015). *Teacher's experiences of a coaching practice*. *International coaching psychology Review*, 190-204.

- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: The principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey.
- Wise, D. Entrevista realizada por B. Rojas. 2017. Coaching Educativo en Guatemala. Profesor y Jefe del Departamento de Liderazgo Educativo y Administración, en la Universidad Estatal de California en Fresno. Fecha: 13 de noviembre de 2017.
- Wise, D. y Avendaño, K. (2014). *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala. Universidad del Valle de Guatemala.
- Wolk, L. (2007). *Coaching. El arte de soplar brasas*. (2 ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

XIII. APÉNDICE

Instrumentos utilizados

Instrumento No. 1

Carta de invitación enviada a los Coaches Educativos para la validación del Taller.

Guatemala, X de X de 2018.

Lic.

(Nombre del Coach Educativo)

Ciudad.

Estimado (nombre del Coach Educativo):

Actualmente me encuentro estudiando la Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo en la Universidad del Valle de Guatemala, y como parte del Trabajo de Graduación, he propuesto el desarrollo y validación de un Taller de Introducción al Coaching Educativo, que facilite, a través de la experiencia propia, el tener un primer contacto con el Coaching Educativo que motive a los líderes educativos a conocer más acerca del tema y ponerlo en práctica en las instituciones educativas guatemaltecas

Para lo cual su participación como experto en Coaching Educativo, es muy importante al evaluar si el contenido del taller cumple con el objetivo de darles ese primer contacto y permitir a los participantes el experimentar en sí mismo una conversación de coaching, que atraiga su atención al tema y los motive a conocer más acerca del tema y posteriormente utilizarlo en sus instituciones educativas.

Por este medio lo invito a participar en la validación del contenido del taller Introducción al Coaching Educativo. La validación consiste en que usted, como experto, lea el documento elaborado y evalúe si los temas y actividades presentados cumplen con los criterios de claridad, coherencia y relevancia con relación al objetivo, así como si el taller cumple con la característica de organización en cuanto a temas y actividades y presente sus comentarios acerca del mismo.

Su participación es muy importante debido a su experiencia en Coaching Educativo y en caso acepte esta invitación, le solicito que complete los dos formularios adjuntos, para que posteriormente le haga llegar una copia del mismo para su evaluación.

Agradezco de antemano su colaboración, atentamente,

Berta Carolina Rojas Menéndez

Carnet UVG 88083

Número de Celular XXXXXXXX

Instrumento No. 2.

Formulario de Interés del Coach Educativo en participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte del Trabajo de Graduación de Berta Carolina Rojas Menéndez para obtener el grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo.
(Adjunto a la carta de invitación)

Estimado Coach Educativo:

Por favor complete este formulario y entréguelo antes del ____ (fecha) ____ para poder ser considerado como candidato para la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo.

Todo lo que indique en el presente formulario será confidencial y no será divulgado ni usado con un objetivo diferente al de la presente investigación.

1. Nombres y apellidos	
2. Nivel de educación obtenido	Código asignado: (por el investigador)
3. Años de experiencia como docente	4. Es usted coach educativo Sí _____ No _____
5. Estudios en Coaching Educativo	
6. Acepta participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo Sí _____ No _____	
En caso afirmativo, responda	
7. De 1 a 5, indique cuál es la disponibilidad de tiempo que posee de participar en la validación del taller, siendo 5 alta disponibilidad	8. De 1 a 5 indique qué tan motivado está en participar en la validación del Taller , siendo 5 muy motivado

Instrumento No. 3

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN EXPERTOS
(Adjunto a la carta de invitación)

Yo, _____ (nombre del Coach Educativo) _____

acepto participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo, elaborado por Berta Carolina Rojas Menéndez como parte del Trabajo de Graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo de la Universidad del Valle de Guatemala. Reconozco que mi participación es voluntaria y que los datos proporcionados en el presente serán confidenciales y no podrán utilizarse para un objetivo diferente al de la investigación.

Por este medio otorgo autorización al investigador para recabar los datos necesarios y divulgarlos según sea necesario. Para lo cual mi nombre no será utilizado en ningún reporte, se utilizará solamente el código asignado.

Dado en la ciudad de Guatemala, el día _____ del mes de _____ año _____.

Firma: _____.

Instrumento No. 4

Carta de invitación enviada a los líderes educativos para la validación del Taller.

Guatemala, X de X de 2018.

(Nombre del Líder Educativo)
(Nombre del establecimiento educativo)
Ciudad.

Estimado (nombre del líder educativo):

Actualmente me encuentro estudiando la Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo en la Universidad del Valle de Guatemala, y como parte del Trabajo de Graduación, he propuesto el desarrollo y validación de un Taller de Introducción al Coaching Educativo, para líderes educativos, que facilite, a través de la experiencia propia, el tener un primer contacto con el Coaching Educativo.

El Coaching Educativo es una nueva tendencia en el ámbito de la educación, en los últimos diez años se ha visto un incremento en el interés por conocer más acerca del mismo, ya que muchos estudios han demostrado que el Coaching Educativo presenta beneficios para las personas involucradas en educación, tanto para los docentes, estudiantes y padres.

Como parte de la validación del taller propuesto, es necesario el facilitar el taller a un grupo de líderes educativos, para lo cual por este medio lo invito a participar en el taller Introducción al Coaching Educativo, a llevarse a cabo
el día X a las XX horas,
en la dirección XXX.

La validación consiste en que usted participe en el taller y al finalizar el mismo complete un formulario que le será entregado, el cual será utilizado por el investigador como evidencia.

Su participación es voluntaria y toda información recibida será confidencial y no será divulgada o utilizada para fines diferentes a los antes expuestos.

En caso acepte esta invitación, le solicito que complete los dos formularios adjuntos.

Agradezco de antemano su colaboración, atentamente,

Berta Carolina Rojas Menéndez
Carnet UVG 88083
Número de Celular XXXXXXXX

Instrumento No. 5

Formulario de Interés del líder educativo de participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte del Trabajo de Graduación de Berta Carolina Rojas Menéndez para obtener el grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo.
(Adjunto a la carta de invitación)

Por favor complete este formulario y entréguelo antes del ____ (fecha) ____ para poder ser considerado como candidato para participar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo.

Todo lo que indique en el presente formulario será confidencial y no será divulgado ni usado con un objetivo diferente al de la presente investigación.

1. Nombres y apellidos	
2. Nivel de educación obtenido	Código asignado: (por el investigador)
3. Puesto que ocupa en la Institución Educativa	4. Años de experiencia como docente
5. ¿Posee usted conocimientos de Coaching Educativo?	Sí _____ No _____
6. ¿Actualmente su institución educativa utiliza el Coaching Educativo?	Sí _____ No _____
7. Conoce usted los beneficios de tener una cultura de Coaching Educativo En caso afirmativo comente:	Sí _____ No _____
8. ¿Le interesaría conocer más acerca del Coaching Educativo?	Sí _____ No _____
9. Con el conocimiento y experiencia que actualmente tiene del Coaching Educativo, indique, ¿Qué tan motivado se encuentra en invertir tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores para generar un ambiente de coaching en su institución educativa ?	_____ No me interesa _____ Podría considerarlo _____ Estoy considerándolo _____ Me interesa
10. Acepta colaborar en la validación del Taller de Introducción al Coaching Educativo, al participar en la facilitación del mismo	Sí _____ No _____
En caso afirmativo, responda	
11. De 1 a 5, indique cuál es su disponibilidad de tiempo para asistir y participar en la facilitación del taller, siendo 5 alta disponibilidad	12. De 1 a 5 indique qué tan motivado está en participar en la facilitación del taller, siendo 5 muy motivado

Instrumento No. 6

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN
DE LÍDERES EDUCATIVOS
(Adjunto a la carta de invitación)

Yo, _____ (nombre del participante)

acepto participar en la facilitación del Taller de Introducción al Coaching Educativo, como parte de la validación del mismo, elaborado por Berta Carolina Rojas Menéndez como parte del Trabajo de Graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo de la Universidad del Valle de Guatemala. Reconozco que mi participación es voluntaria y que los datos proporcionados en el presente serán confidenciales y no podrán utilizarse para un objetivo diferente al de la investigación.

Por este medio otorgo autorización al investigador para recabar los datos necesarios y divulgarlos según sea necesario. Para lo cual mi nombre no será utilizado en ningún reporte, se utilizará solamente el código asignado.

Dado en la ciudad de Guatemala, el día _____ del mes de _____ año _____.

Firma: _____.

Instrumento No. 7

**Evaluación mediante juicio de expertos
Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos.**

Respetado juez: usted ha sido seleccionado para evaluar el taller "Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos" que forma parte del Trabajo de graduación como Modelo Profesional presentado por Berta Carolina Rojas Menéndez. La evaluación del contenido del taller es de gran importancia para lograr su validación de forma tal que garantice que el taller cumplirá con los objetivos del mismo. Para lo cual se le pide que lea el documento de la propuesta del taller que se le ha entregado y posteriormente responda al cuestionario adjunto a la presente. Agradezco su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: _____ Código del juez: _____

Objetivo del juicio de expertos: validar el contenido del Taller de "Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos", para garantizar que los temas y actividades cumplan los objetivos del taller.

Objetivo del taller: Facilitar a líderes del ámbito educativo una introducción al Coaching Educativo, una pincelada de lo que es el coaching, a través de la experiencia propia de una conversación de Coaching, con el propósito de motivarlos a conocer más, para posteriormente poder llevarlo a sus instituciones educativas.

Valores de calificación

De acuerdo con los siguientes indicadores evalúe cada uno de los temas según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
CLARIDAD El tema se comprende fácilmente.	No cumple	El tema no es claro. El tema requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado.
	Cumple	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del tema. El tema está claro.
COHERENCIA El tema tiene relación lógica con el Coaching Educativo	No cumple	El tema no tiene relación lógica con el Coaching Educativo El tema tiene una relación parcial con el Coaching Educativo
	Cumple	El tema tiene una relación alta con el Coaching Educativo El tema se encuentra completamente relacionado con el Coaching Educativo
RELEVANCIA El tema es esencial o importante, es decir debe ser incluido	No cumple	El tema puede ser eliminado sin que se vea afectado el taller
	Cumple	El tema tiene alguna relevancia, pero otro tema puede estar incluyendo la información de éste El tema es relativamente importante El tema es muy relevante y debe ser incluido.

Respuestas de la evaluación de Taller “Introducción al coaching educativo para líderes educativo”.

Por favor complete el siguiente cuadro con los valores de calificación según la tabla anterior

TEMA	CUALIDAD		CUMPLIMIENTO		RELEVANCIA		NOTAS
	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
A. ¿Qué es coaching?							
1. Definición							
2. Coachee y coach							
3. Breve historia del coaching							
B. Coaching Educativo							
1. Definición							
2. Diferencias del Coaching Educativo con la Enseñanza, Mentoría y Orientación.							
3. Evidencias							
4. Beneficios de Coaching Educativo							
5. Habilidades clave en Coaching Educativo							
a. Generar rapport							
b. Escucha activa							
c. Preguntas poderosas							
d. Dar y recibir feedback							
6. Objetivos o metas							
C. Modelo de conversación de coaching, GROW							
1. G Objetivo							
2. R Realidad							

TEMA	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		NOTAS
	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
3. O Opciones							
4. W Acción							
D. Resumen de las fases del proceso de Coaching							
a. Fase 1 Contexto							
b. Fase 2 Situación actual							
c. Fase 3 Situación ideal							
d. Fase 4 proceso de aprendizaje							
e. Fase 5 Plan de acción							
f. Fase 6 Seguimiento							

¿Considera usted que el taller cumple con la característica de organización en cuanto a temas y actividades? Si _____ No _____

Comente: _____

Según su experiencia, ¿las actividades presentadas son adecuadas? Si _____ No _____

Comente: _____

¿Considera usted que el taller cumple con los objetivos establecidos? Si _____ No _____

Comente: _____

¿Hay algún tema que hace falta? ¿Cuál? _____

Recomendaciones: _____

Fuente: Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición*. 2008. 6, 27-36

Instrumento No. 8

Formulario a ser completado por los participantes en la facilitación del taller de introducción al Coaching Educativo para líderes educativos como parte de la validación del mismo.

Estimado participante, por favor responda

Nombre:	Código:
1. Con sus palabras defina el Coaching Educativo	
2. De lo expuesto en el taller, ¿qué considera que puede aplicar en su institución educativa, desde el día de mañana?	
3. Con el conocimiento y experiencia que actualmente tiene del Coaching Educativo, indique, ¿Qué tan motivado se encuentra en invertir tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores para generar un ambiente de coaching en su institución educativa ?	
<input type="checkbox"/> No me interesa <input type="checkbox"/> Podría considerarlo <input type="checkbox"/> Estoy considerándolo <input type="checkbox"/> me interesa	
A lo largo del desarrollo del taller:	
4. ¿Logró usted definir un objetivo que desea alcanzar?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
5. En caso afirmativo, ¿logró definir un plan de acción?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
6. ¿Qué tan motivado se encuentra en este momento de llevar a cabo el primer paso de su plan de acción para lograr alcanzar su objetivo? (de 1 a 10, en donde 10 es completamente motivado)	
7. ¿Le interesaría capacitarse como Coach Educativo?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
8. ¿Le interesaría aprender más acerca de Coaching Educativo?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
9. ¿Cree usted que el taller facilitado logró incentivar su deseo de aprender más acerca de Coaching Educativo?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

XIV. TALLER DE INTRODUCCIÓN AL COACHING EDUCATIVO PARA LÍDERES EDUCATIVOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN



Taller de introducción al Coaching Educativo para
líderes educativos.

Diseñado por Berta Carolina Rojas Menéndez

Guatemala

2018

Taller de Introducción al Coaching Educativo para líderes educativos

El presente taller es el resultado del Trabajo de Graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo de la Universidad del Valle de Guatemala. En él se facilitará a líderes educativos una introducción al Coaching Educativo, permitiendo que experimenten en vivo una conversación de coaching, desde la definición de objetivos hasta la elaboración de un plan de acción.

El coaching es un proceso de cambio y transformación a través de la acción. Para lo cual es importante potenciar el autoconocimiento a través de la reflexión, en donde el coach escucha y acompaña al coachee, sin transferirle conocimientos o experiencias, ayudándolo a construir su propio conocimiento.

En el presente taller se aprovechará la interacción entre los participantes para favorecer el intercambio de experiencias y la reflexión crítica de la práctica, a la vez que se fortalecen los conceptos facilitados.

El contenido del taller incluye teoría y práctica, con un énfasis en la reflexión por parte de los participantes, para así poder aumentar la autoconciencia y el auto conocimiento, bases para el éxito de todo proceso de coaching.

El objetivo del taller es captar la atención de los líderes educativos al Coaching Educativo, mediante la práctica vivida en persona, con el propósito de dejarles un buen sabor y un deseo de conocer más y poder aplicarlo en sus instituciones educativas.

El taller ha sido diseñado tomando como base libros que han sido publicados en los seis últimos años, presentando así una mirada actualizada de lo que, a la fecha, abarca el Coaching Educativo. Los libros utilizados *Coaching Educativo* escrito por Andrea Giráldez Hayes y Christian van Nieuwerburgh (2016); *Coaching in Education: Getting better results for students, educators and parents* editado por Christian van Nieuwerburgh (2012) y *Coaching Educativo* escrito por Juan Fernando Bou Pérez (2013), han sido escrito por coaches educativos, que buscan generar un cambio en el

modelo tradicional de la educación, abogan por un modelo de educación cooperativo y no directivo, en el que los estudiantes hagan algo más que acumular información. Y el libro *Coaching No Directivo, Metodología y práctica, Cómo potenciar el conocimiento tácito de las personas*, escrito por Leonardo Ravier (2016), presenta la metodología No Directiva, la cual es utilizada por el Coaching Educativo, ya que como lo define Whitmore (2009, p. 10) es ayudarlos a aprender en lugar de enseñarles y se utilizará como apoyo a los conceptos presentados por los autores de los libros antes mencionados.

XV. Objetivo

Facilitar a líderes del ámbito educativo una introducción al Coaching Educativo, una pincelada de lo que es el coaching, a través de la experiencia propia de una conversación de Coaching, con el propósito de motivarlos a conocer más, para posteriormente poder llevarlo a sus instituciones educativas.

XVI. Metodología

La metodología del taller es la siguiente

- Exposición de conceptos teóricos apoyados por la práctica,
- Práctica de herramientas de coaching,
- Tormenta de ideas o brainstorming,
- Simulaciones de situaciones reales. Role Playing y su posterior reflexión.

XVII. A quien está dirigido.

El taller está dirigido a líderes educativos; directores, coordinadores o personas que ocupen un cargo de liderazgo dentro del sector educativo, que buscan una continua mejora de sus colaboradores y que tengan la inquietud de conocer e informarse acerca del Coaching Educativo.

XVIII. Consideraciones que debe tomar la persona que facilitará el taller

Este taller ha sido diseñado para brindar una breve introducción al Coaching Educativo para líderes en educación. En el presente taller se indican los temas a cubrir, los cuales deberán ser tratados con mayor detalle durante el taller por parte del facilitador, para lo cual deberá poseer conocimientos y experiencia previa en Coaching Educativo.

XIX. Recursos y materiales necesarios

Para facilitar el presente taller se requiere que el área en donde se lleve a cabo

- Sea amplia, para permitir flujo de personas al momento de realizar actividades.
- Que cuente con suficiente iluminación y sea ventilada,
- Alejada de cualquier ruido externo que pueda distraer a los participantes o evitar que se escuche a la persona que lo facilita.
- Asimismo que el mobiliario sea cómodo, debido a la duración del taller.
- La colocación de los participantes será en forma de círculo.

Para el desarrollo del taller serán necesarios los siguientes materiales

- Papel, rotafolio y marcadores,
- Hojas de papel en blanco
- Lápices o lapiceros para los participantes
- Equipo de audio para el ejercicio de respiración.

XX. Contenido del taller

Bienvenida

PRIMERA PARTE

A. ¿Qué es coaching?

1. Definición
2. Coachee y coach
3. Breve historia del coaching

B. Coaching Educativo

1. Definición
2. Diferencias del Coaching Educativo con la Enseñanza, Mentoría y Orientación
3. Evidencia
4. Beneficios del Coaching Educativo
5. Habilidades de un Coach Educativo
 - a. Crear rapport
 - b. Escucha activa
 - c. Preguntas poderosas
 - d. Dar y recibir feedback

SEGUNDA PARTE

6. Objetivos o metas

C. Modelo de conversación de coaching. Modelo GROW

1. G Objetivo
2. R Realidad
3. O Opciones
4. W Acción

D. Resumen de las fases del proceso de coaching

1. Fase 1 Contexto
2. Fase 2 Situación actual
3. Fase 3 Situación ideal

4. Fase 4 proceso de aprendizaje

5. Fase 5 Plan de acción

6. Fase 6 Seguimiento

E. CIERRE DEL TALLER

Agradecimiento

XXI. Desarrollo del taller

Significado de los símbolos utilizados a lo largo del taller:

- ❖ Diálogo del facilitador hacia los participantes, esta es una base, el facilitador debe tener un diálogo natural y propio con los participantes
- ✓ Actividad a realizar con los participantes
- Comentario para el facilitador, no a ser divulgado a los participantes.

Bienvenida

- ✓ Dar la bienvenida a los participantes.
- Asegurarse que cada participante tiene un letrero con su nombre y que lo coloque frente a él.
- ✓ Solicitar que cada uno de los participantes brinde su nombre, puesto que ocupa y que comente qué espera del taller
- ✓ Presentación de cómo se desarrollará el taller a través de un método participativo, en donde los participantes actuarán como coach o como coachee, se invitará a que participen con apertura para sacar el mayor provecho al taller y se informará que se trabajará en un ambiente de confianza y que todo lo que se trate en el mismo será confidencial. Se pueden negociar ciertas reglas con relación al uso de móvil, idas al baño, tomar café, etc.

XXII. Primera parte

A. ¿Qué es coaching?

1. Definición

- ✓ Para poder dar una definición de coaching por favor mencionen las primeras palabras que se vienen a la mente cuando se habla de coaching
 - Escribirlas en el papel en el rotafolios.
 - Se mencionarán probablemente algunas de las siguientes palabras:

Acompañamiento, proceso, aprendizaje, objetivos, conciencia, compromiso, ayuda, responsabilidad, desarrollo, escucha, feedback, preguntas, etc.

- ❖ Todas estas palabras, y otras que probablemente conozcan, son utilizadas para describir el coaching así como también para describir otros procesos de ayuda, como lo son mentoría, asesoría, consultoría y formación.
- ✓ Comprobemos si las palabras que han nombrado, para definir al coaching, se aplican a estas otras disciplinas.
 - Verificar una a una cada palabra.
 - Ejemplo: Acompañamiento, ¿Se da el acompañamiento en la mentoría?, ¿Se da en la asesoría?, ¿se da en consultoría?, ¿se da en formación?
 - Los participantes verificarán que todas o la mayoría aplican para Mentoría, asesoría, consultoría y formación.
- ❖ Entonces, ¿qué es lo que verdaderamente diferencia al coaching?
- ✓ Para responder, les pido que piensen en un problema o un objetivo que ustedes tengan, que aún no han conseguido o resuelto, de preferencia que sea del ámbito de la educación.
- ✓ Luego en parejas, uno de ustedes contará al otro el objetivo o problema que tiene. El compañero escuchará, tomando en cuenta las palabras utilizadas para describir al coaching, procurando aplicarlas a través de una conversación y ayudar así a su compañero a conseguir el objetivo o resolver el problema que ha planteado. Para lo cual cuentan con diez minutos, si no logran llegar a conseguir el objetivo o resolver el problema no importa.
 - Al terminar los diez minutos: pedir que regresen a sus lugares
- ✓ Ahora, pido a las personas que escucharon el problema, que comenten ¿qué pasaba por tu mente mientras intentabas ayudar al otro?, y ¿qué hiciste para conseguirlo?
 - Escribir en el papel en el rotafolios las palabras principales que mencionen, u oraciones resumidas de lo que pensaban los coaches
 - Puede ser que se escuchen comentarios como: -Pensaba que primero tenía que separar lo importante de lo demás-, - yo pasé por lo mismo y me sentí

identificado-, -el problema era tan grande que en diez minutos no sabía como ayudarlo-, -no sabía por donde comenzar-

- Con relación a lo que hicieron pueden ser comentarios como: -intenté ponerme en el lugar del otro-, -le di consejos-, le conté lo que yo había hecho en una situación similar-, etc.
- ❖ Se puede observar de los comentarios que compartieron, que las personas que escucharon, intentaron ayudar al otro, asumiendo que su compañero no tiene el conocimiento o la capacidad para resolver el problema por sí mismo, y procuraron transferirle sus propios conocimientos o ideas, sus propias experiencias. Han intentado dar, traspasar o transferir lo que según ustedes no tiene el otro y que necesita para lograr su objetivo o resolver el problema.
- ❖ Así el educador o formador, es la persona que dispone de un conocimiento específico y transfiere el qué de las cosas o otros. El asesor es quien mediante un análisis, diagnóstico y propuesta, con relación a una situación, transfiere el cómo de las cosas, y el mentor es quien lleva el aprendizaje personal o experiencia y la transfiere al otro (Hayes y van Nieuwerburgh, 2016).
- ❖ Según comenta Leonardo Ravier (2016, p.2), el coaching es una disciplina que ha creado un proceso de ayuda de dentro hacia fuera, donde el coach no transfiere juicios, información, conocimientos o experiencia al coachee, sino que consigue que sea el coachee el que asocie sus recursos, creando sus propias respuestas o soluciones a sus problemas u objetivos, es decir, el coaching es no directivo. Es esta metodología la que diferencia al coaching de los otros procesos de ayuda, el ser no directivo.
- ❖ Hoy en día existe mucha discusión y debate acerca de una única definición de coaching, los autores ofrecen cada uno su propia definición, en lo que sí están de acuerdo es que coaching es ayudar a la persona a lograr sus metas o mejorar su desempeño a través de conversaciones estructuradas. Así que para poder definir el coaching utilizaremos la definición de Hayes y van Nieuwerburgh (2016, p.12) en donde coaching es un proceso colaborativo entre dos personas, el coach y el coachee, en el que, usando la conversación como principal herramienta, el coach acompaña al coachee en un proceso que le permite incrementar su autoconciencia,

asumir la responsabilidad de su aprendizaje y establecer y alcanzar sus propios objetivos.

- ✓ Después de haber escuchado todo lo anterior, ¿cuál es tu definición de coaching?
- ✓ Compartir las definiciones y reflexionar lo compartido.
 - Permitir un tiempo para que compartan y luego continuar.

2. Coachee y coach

- ❖ Como han podido observar en todo proceso de coaching hay un coach y un coachee. El coachee o aprendiz como lo describe van Nieuwerburgh (2012) es la persona que posee un objetivo o problema que desea alcanzar o resolver, y busca al coach para que lo ayude a conseguirlo o resolverlo. Es muy importante que el coachee reconozca su necesidad, ya que es imposible obligar o forzar un proceso de coaching. El proceso de coaching debe ser voluntario, el coachee debe decidir participar de forma consciente en su propio proceso de autoaprendizaje.
- ❖ El coach es una persona que debe dominar ciertas habilidades para poder acompañar al coachee en el logro de sus objetivos, es muy importante que el coach vea al coachee como capaz, y debe tratarlo como alguien con capacidad para decidir, debe mantener la confidencialidad en todos los temas tratados en el proceso, con la excepción de situaciones que podrían poner en peligro la integridad del coachee, para lo cual antes de iniciar un proceso debe indicar al coachee las bases sobre las cuales se llevará a cabo el proceso de coaching.
 - El proceso es confidencial
 - Se requiere compromiso por parte del coachee en cuanto a asistencia y responsabilidad sobre sus propias decisiones, acciones y resultados obtenidos durante el proceso
 - El compromiso ético y profesional por parte del coach, así como confidencialidad tanto sobre el coachee como con el contenido del proceso
 - Se referirá con un especialista en salud mental en caso el coach considere que se encuentra en peligro la integridad del coachee.
 - El proceso es voluntario.

- ✓ ¿Alguien tiene alguna duda o comentario que desee compartir?. Permitir tiempo para que compartan, luego dar un descanso de 15 minutos, para que puedan utilizar el celular, ir al baño, o simplemente caminar. Al terminar los 15 minutos regresar a sus lugares.

3. Breve historia del coaching

- ❖ Las fuentes que han tenido una influencia más directa en coaching según Bou (2013) son:
 - ❖ La Psicología, en particular, la psicología humanista de Carl Rogers y su psicoterapia centrada en el cliente, la cual considera que el ser humano puede elegir libremente su destino y es responsable de las decisiones que va tomando.
 - ❖ La Filosofía, específicamente el método socrático, al utilizar la reflexión como medio para adquirir el conocimiento. En el aula, el docente coach puede hacer uso de preguntas para guiar el descubrimiento de sus estudiantes, al estimular la curiosidad y motivarlos a aprender, y no simplemente dar respuestas o información. Una enseñanza de Sócrates que es muy útil es el “conócete a ti mismo” ya que nos invita a tomar conciencia de nuestras fortalezas y debilidades, de lo que nos motiva e interesa.
 - ❖ Lingüística, el coaching reconoce que el lenguaje es generativo. El lenguaje no es solo descriptivo, sino que genera realidad, con el lenguaje somos capaces de generar acciones. Así, según indica Bou (2013) John Rogers Searle identificó los cinco actos del lenguaje:
 - Afirmaciones o hechos: son objetivos, describen algo que sucede en este momento o que sucedió y de los cuales existen testigos que corroboren el mismo. Por ejemplo el día tiene 24 horas.
 - Juicios u opiniones: son subjetivos, son interpretaciones que realizamos de lo que vemos, sentimos, escuchamos, etc. Por ejemplo el decir el Director es muy estricto.
 - Declaraciones: son juicios a futuro, tienen el poder de hacer que se lleven a cabo acciones, por ejemplo una declaración de amor.

- Peticiones: son solicitudes que se hacen hacia otra persona, en caso esa persona acepte, entonces se convierte en promesa.
 - Ofertas: cuando ofrecemos realizar una acción.
- ❖ Por lo tanto, según lo explica Leonardo Ravier (2016, p.2), el coaching no es producto de una teoría personal, sino que es producto de la unión de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, con una estrecha relación con el desarrollo del potencial de los seres humanos, lo cual permite el desarrollo de la metodología de coaching.
 - ❖ La palabra coaching viene del nombre de un carruaje húngaro que servía para transportar pasajeros de un lugar a otro. Metafóricamente, así como el kocsi transportaba a las personas de un lugar a otro, el coaching es una manera de transportarnos hacia nuestras metas, objetivos y aspiraciones con el acompañamiento del coach (Hayes y van Nieuwerburgh, 2016).
 - ❖ El coaching nació en los deportes, y posteriormente se trasladó al mundo de los negocios, como coaching ejecutivo, empresarial u organizacional. Luego fue aplicado a la vida diaria para ayudar a las personas a alcanzar sus metas (van Nieuwerburgh, 2016).

B. Coaching Educativo

- ❖ La última década ha visto un aumento en actividades de coaching en el sector educativo ya que tiene un papel importante y beneficioso al retar a los estudiantes y educadores a lograr más de su potencial. El coaching con un enfoque centrado en la persona, apoya la idea de un aprendizaje personalizado y retador. Provee una perspectiva del aprendizaje como un compromiso personal que involucra el cambio. Debido al enfoque no directivo, se tiene como principio general, que no es el papel del coach el proveer respuestas o dar consejo. El propósito del coaching educativo es apoyar el desarrollo del pensamiento y el proceso de aprendizaje del aprendiz profesional.

1. Definición

- ❖ Con base en la revisión de teoría, llevada a cabo para la elaboración del presente taller, hasta la fecha no se ha logrado establecer una definición que sea

universalmente aceptada para el Coaching Educativo. Lo que si se logra observar es que existe un acuerdo en cuanto a ciertos puntos, al describirlo

- Es una conversación que posee estructura
 - Se lleva a cabo entre dos personas
 - Es un proceso no directivo
 - Se centra en el aprendizaje y el desarrollo
- ❖ Para el presente taller utilizaremos la definición presentada por Christian van Nieuwerburgh (2012), en la cual define al coaching educativo como una conversación uno a uno, enfocada en la mejora del aprendizaje y del desarrollo, al aumentar la auto conciencia y el sentido de responsabilidad personal, en donde el coach facilita el aprendizaje auto dirigido del coachee a través de preguntas, escucha activa y retos adecuados en un clima de apoyo y motivación.

2. Diferencias del Coaching Educativo con la enseñanza, mentoría y orientación

- ❖ Es muy común que en educación se utilicen como sinónimos los términos Coaching Educativo, enseñanza, mentoría u orientación.
- ❖ La enseñanza se considera como la transferencia de conocimiento, con un enfoque en dar las respuestas, en cambio el coaching tiene el enfoque de animar al aprendiz a encontrar sus propias respuestas, a construir su conocimiento.
- ❖ En la mentoría, el propósito de la misma consiste en que una persona con más experiencia, transfiera conocimientos a otra con menos experiencia, el mentor tiene más autoridad debido a sus conocimientos o experiencia, mientras que en Coaching Educativo no se espera que el coach sea un experto, se busca la creación de ideas y soluciones, en donde el coach no emitirá juicios.
- ❖ La orientación ofrece ayuda individual a través del asesoramiento, para lo cual hace uso de un proceso de diagnóstico y evaluación psicopedagógica, en cambio el Coaching Educativo puede ser un complemento útil para las tareas del orientador.

3. Evidencias

- ❖ Existen varios estudios que demuestran que el coaching en educación puede afectar de forma positiva las experiencias de aprendizaje tanto para el docente como el estudiante en establecimiento educativos.
- ❖ En un estudio llevado a cabo en Los Estados Unidos de América se ha demostrado que el coaching tiene un impacto positivo en la práctica de la enseñanza en el aula; que el coaching en los docentes puede aumentar el compromiso por parte de los estudiantes; y que el coaching puede jugar un papel importante al apoyar a los docentes a reflexionar acerca de su práctica en el aula y animar el desarrollo de relaciones de aprendizaje profesional entre educadores. (Brown, Reumann-Moore, Hugh, Christian & Rifeer, 2008)
- ❖ Según han demostrado Ross (1992) y Shidler (2009), existe una clara conexión entre el coaching de docentes y el logro de sus estudiantes. Esta evidencia confirma una conclusión evidentemente lógica: que si el coaching puede tener un impacto beneficioso en los docentes, por consiguiente se darán efectos positivos en las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Los autores del libro *Coaching in Education: Getting better results for students, educators and parents* (Coaching en Educación: obteniendo mejores resultados para estudiantes, educadores y padres) editado por Christian van Nieuwerburgh (2012); comentan que la experiencia que ellos han tenido, a lo largo de diez años de practicar el coaching en ambientes educativos, en escuelas y universidades, les ha demostrado que el coaching impacta potencialmente la forma en la cual los docentes enseñan y los estudiantes aprenden.

4. Beneficios del coaching educativo

- ❖ El centro de investigación en educación de Inglaterra *National Foundation for Educational Research & TDA* (2008), así como otras investigaciones, mencionan los siguientes beneficios del coaching en entornos educativos, para los individuos:
 - Mejora la capacidad para reflexionar y pensar con claridad
 - Mayor autoconfianza
 - Mejores habilidades para resolver problemas y tomar decisiones

- Mejora en el rendimiento académico
- Una mejora en las relaciones personales y profesionales
- El desarrollo de técnicas para desafiar constructivamente conductas poco útiles, incluyendo negatividad y las creencias limitadoras
- Eliminación de factores que bloquean el aprendizaje
- Metas y objetivos claros y alcanzables.

5. Habilidades clave en Coaching Educativo

- ❖ Como se mencionó antes, el coach debe dominar ciertas habilidades para poder llevar a cabo un proceso de coaching. Son muchas las habilidades que ayudan al coach, asimismo muchas de ellas son esenciales en el trabajo como docente.
 - ❖ Las habilidades básicas para un Coach Educativo según Bou (2013) son
 - Generar rapport
 - Escucha activa,
 - Preguntas poderosas
 - Dar y recibir feedback
- a. Generar rapport
- ❖ El rapport definido por Hayes y van Nieuwerburgh (2016) como la habilidad de sintonizarse de forma sutil pero profunda con otra persona, generando una relación de confianza en la que sabemos a ciencia cierta que estamos escuchando y siendo escuchados, y también entendiendo y siendo entendidos, es muy importante en cualquier relación de coaching ya que si no hemos sido capaces de establecerlo con el coachee la conversación será ineficaz.
 - ❖ Para generar rapport, es importante generar espacios de confianza, es decir un lugar en donde el coachee se sienta cómodo, donde pueda pensar, reflexionar y hablar con libertad. Es muy importante que el rapport se dé de forma natural, que el coachee no sienta que es algo forzado, para lo cual el coach debe ser sincero, no solo parecerlo.
 - ❖ La calibración es un elemento muy importante para generar rapport. Es una habilidad que se encuentra presente en muchos docentes, de forma natural. Es prestar atención al lenguaje verbal y no verbal de los estudiantes desde el

momento que ingresan al salón de clases. Es poner atención a las señales que nos envía el coachee, desde su mirada, postura, tono de voz y el lenguaje que utiliza. Aquí tiene un papel importante los estilos de aprendizaje del coachee, así si un estudiante es visual e intentamos que escuche durante una hora, lo más seguro es que el discurso no logre llegar a él. Debemos determinar qué estilo es, visual, auditivo o kinestésico, y así será más fácil captar su atención (Hayes y van Nieuwerburgh 2016).

- ✓ Alguien me puede dar un ejemplo de cómo lograr generar rapport con ¿un estudiante?, ¿con un compañero de trabajo?, ¿con un colaborador?
 - Si nadie da ningún comentario, podría dar los siguientes ejemplos:
 - Saludar por su nombre, eso hace que se sienta que es importante.
 - En el aula, moverse por el aula y acercarse a los estudiantes.
 - Hablar su lenguaje, hasta donde sea posible, usar el parafraseo con las palabras utilizadas por el coachee.
 - Se puede comentar algo personal, algo que le revele al coachee algún detalle acerca del coach, para luego pedir al coachee que te cuente algo acerca de él.
 - Intentar encontrar intereses similares crea un lazo y ayuda a fluir la conversación.
 - Si se encuentran sentados se puede espejar su postura, de forma discreta.

b. Escucha activa

- ❖ En coaching es importante escuchar y observar, que es a lo que llamamos escucha activa, sin emitir juicio sobre lo que el coachee dice o hace durante el proceso.
- ❖ La escucha activa se consigue al recibir literalmente lo que el coachee comparte, sin buscar explicación e interpretación en función de nuestro juicio. Generalmente escuchamos pensando en lo que vamos a decir a continuación, o cómo vamos a responder a lo que dice el coachee.
- ❖ Es muy importante eliminar las interferencias al escuchar. Tanto las externas, como puede ser un teléfono celular que suena, interrupciones por parte de terceros, lugar incómodo, etc. Así como las interferencias internas, es decir las

que suceden en mi persona, como coach. Por ejemplo cuando el coachee comenta algo que me trae recuerdos y filtro lo que escucho a través de mi propia experiencia; o cuando el coachee me comenta algo que va en contra de mis valores y lo juzgo; o cuando he tenido un mal día y no tengo ánimos de escuchar o durante la conversación me recuerdo de algo que debo realizar, etc.

- ❖ Controlar las pausas y los silencios es un ingrediente esencial en las conversaciones de coaching (Hayes y van Nieuwerburgh, 2016). Es muy probable que durante estas pausas o silencios el coachee esté reflexionando, considerando sus respuestas. Si el coach considera que ha pasado mucho tiempo, se puede replantear la pregunta, o preguntar ¿qué estás pensando?. Estamos acostumbrados a matar el silencio, al realizar otra pregunta, y con esto perdemos la oportunidad que el coachee logre encontrar sus respuestas.
- ❖ Para desarrollar una escucha activa, según Hayes y van Nieuwerburgh (2016), se pueden seguir las siguientes estrategias que permitirán desarrollar el tipo de escucha necesaria para ser un buen docente-coach
 - Reducir la cantidad de tiempo dedicado a hablar. Debemos dar tiempo al coachee para expresar sus propias ideas.
 - Contacto visual. De esta forma le estamos demostrando que estamos prestando atención.
 - Lenguaje corporal. Es importante aprender a identificar las señales que el coachee envía con sus gestos, miradas, expresión facial, etc.
 - Espacios de silencio. Ya que alientan la reflexión profunda.
 - Evitar conductas que reducen la calidad de la escucha. Estas incluyen las interferencias externas e internas.
 - No juzgar. Cuando el coach juzga, está llevando a cabo un diálogo interno y deja de escuchar, o escucha a través de su propia experiencia. Es importante mantener una actitud neutral durante la escucha, lo cual ayudará a generar confianza.
 - No sugerir ni aconsejar. Es importante recordar que en coaching no sugerimos ni tampoco damos consejos.

c. Preguntas poderosas

- ❖ El formular preguntas es una de las habilidades principales en todo proceso de coaching. El objetivo es hacer las preguntas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado, que logren llevar al coachee a descubrir, reflexionar con mayor profundidad, ganar claridad, abrir posibilidades, aprender, comprometerse o ponerse en marcha (Ravier, 2016)
- ❖ Las preguntas deben ser abiertas ya que invitan a la descripción y facilitan la toma de conciencia en el coachee. Al realizar preguntas que inician con
 - ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?
 - ¿Dónde?, ¿Quién? , ¿Para qué?
- ❖ Se invita a la reflexión y se facilita el autodescubrimiento.
- ❖ La pregunta ¿por qué? se utiliza muy poco en coaching, ya que la respuesta tiende a ser una justificación, que orienta al coachee al pasado y no ayuda con la reflexión. En su lugar se usa la pregunta ¿para qué?, que orientan al coachee al futuro.
- ❖ Además de abiertas las preguntas según Bou (2013) deben ser:
 - Lo más corta posible, mientras más corta, más impacto produce en la mente del coachee
 - Una sola pregunta a la vez, pues al realizar varias preguntas obliga al coachee a elegir una de ellas
 - Usar exactamente las mismas palabras del coachee, deben estar formuladas con las mismas palabras que ha utilizado el coachee, ya que le ayuda a fluir su propio pensamiento
 - Sin entradillas o coletillas, ya que interfieren el discurso del coachee. Ejemplo: ¿Cómo ha cambiado?, te lo pregunto para que... o porque...; o ahora que lo mencionas, me gustaría hacerte otra pregunta que creo que podría ser útil...
- ❖ Se debe evitar el uso de preguntas inductivas, que son las preguntas que insinúan que hay una respuesta preferida o correcta. Debemos recordar que el coach no aconseja. El coach debe cambiar la pregunta inductiva por una pregunta abierta. Así por ejemplo cuando el coach pregunta ¿Has pensado en dividir a los

estudiantes en grupos de tres? las únicas respuestas son si o no, y la idea de dividir a lo alumnos ha sido del coach y no del coachee. En su lugar, el coach podría preguntar ¿Cómo podrías organizar la clase?, así el coachee puede responder con varias opciones a la pregunta y la propuesta será del coachee y no del coach.

- ✓ Las siguientes preguntas son inductivas, ¿cómo las transformarían en preguntas abiertas?
 - ¿Tu maestro encargado podría ayudarte?
 - Puede haber muchas respuestas, una podría ser: ¿Quién podría ayudarte? Con esto se hace reflexionar al coachee acerca de formas para solucionar su problema, que tendrán mayor impacto a que si yo como coach le presento la sugerencia.
 - Tengo un buen libro sobre este tema, ¿te gustaría leerlo?
 - Podría ser: ¿Qué podrías hacer para aprender más sobre este tema? Aquí el coachee tiene la oportunidad de reflexionar acerca de las acciones que podría tomar para aprender acerca del tema, y se sentirá comprometido e identificado a llevarlas a cabo, pues ha sido su elección.
- ✓ Comentar las preguntas que elaboraron en parejas y reflexionar acerca de la forma en que preguntan actualmente.

d. Dar y recibir feedback

- ❖ El feedback es la información, respuesta u opinión que ofrece una persona como respuesta sobre cualquier aspecto observado en el comportamiento, o desempeño de un individuo. Se utiliza para señalar lo que podría mejorarse y también para poner en evidencia lo que ya se está haciendo bien. Es una opinión o juicio (muy importante aclarar esto).
- ❖ Al momento de dar feedback se debe tener en cuenta:
 - Evitar dar feedback sobre todo lo observado
 - No endulzar un feedback negativo
 - Debe ser claro y específico

- El feedback debe servir para estimular, orientar, invitar a la revisión y reflexión y lo principal impulsar el aprendizaje (Hayes y van Nieuwerburgh, 2016).
- ❖ Para recibir feedback:
- Escuche activamente el feedback que le ofrecen, evite ponerse a la defensiva, demuestre interés por lo que le están diciendo al mantener un lenguaje corporal adecuado y asintiendo con la cabeza
 - Agradezca a la persona que le ofrece feedback
 - Encuentre tiempo para considerar el feedback antes de decidir si lo acepta o lo rechaza.
- ✓ Preguntar si alguien tiene dudas o comentarios. Resolverlos en caso existan.
 - ✓ Para poner en práctica estas cuatro habilidades, necesito un voluntario, que pasará al frente y con el cual conversaremos acerca del problema al cual le busca solución o el objetivo que desea lograr. Recordemos que estamos en un ambiente de confianza y que lo que se comente aquí será confidencial.
 - ✓ Invitar al participante a que pase al frente y sentados uno frente a otro, conversarán acerca del problema. El facilitador, como coach, pondrá en práctica el generar el rapport, la escucha activa, realizará preguntas poderosas y brindará feedback de lo que el coachee vaya comentando. En este caso no se propone un diálogo específico pues el mismo dependerá del problema que presente el coachee. Recuerde hablarle por su nombre, mirarlo a los ojos, poner atención no solo a su lenguaje verbal sino al no verbal, permítale los silencios que sean necesarios para que tenga la oportunidad de reflexionar, provéale del feedback para que pueda ir tomando una mayor conciencia de sí mismo. Y no olvide relajarse y ser tan natural como pueda.
 - ✓ Al finalizar la conversación, agradezca al coachee su apertura.
 - ✓ Comentarios acerca de lo que observaron, permita que los participantes brinden sus comentarios.
 - ✓ Al finalizar comente con los participantes que recuerden que las habilidades se logran dominar a través de la práctica, e invítelos a que en sus conversaciones

diarias comiencen a utilizar estas herramientas para así obtener mejores resultados en sus instituciones educativas.

- ❖ Hemos llegado al final de la primera parte del taller, en la segunda parte continuaremos trabajando el objetivo y conoceremos un proceso de coaching.
- ❖ Me gustaría que cada uno me diga en una palabra lo que se lleva de esta primera parte del taller.
 - Esperar a que cada uno diga la palabra que se lleva, y al finalizar agradecer su participación y se les invita a la segunda parte del taller.

XXIII. Segunda parte

- ❖ Bienvenidos a la segunda parte del taller de coaching educativo. Antes de iniciar vamos a realizar un ejercicio de respiración.
 - Utilizar música de fondo, con sonido suave y relajante, que su voz guíe a los demás, sin que sea muy fuerte
- ✓ Sentados en una silla, con la espalda pegada al respaldo, los pies colocados sobre el piso, los brazos en los costados, levemente apoyados en las piernas les pido que cierren los ojos, y respiren profundamente, uno... y exhala; dos inhala... y exhala; tres inhala y sientes cómo ingresa el aire por el cuerpo... exhala; inhala y sientes como llega a los pies, sube por las piernas, vas exhalando, pasa por la cadera, por los pulmones, bajo a los brazos, sube a tu cabeza y sale; vuelves a respirar, inhala, permite sentir tu cuerpo, relaja las áreas de tensión, exhala; inhala otra vez, estas aquí, el ahora... exhala; inhala y mueves las partes de cuerpo que consideres necesarias, exhala; inhalas una última vez y poco a poco vas abriendo tus ojos para incorporarte nuevamente, exhala.
- ✓ Ahora te invito a que te levantes y saludes a cada uno de tus compañeros, dales la bienvenida y luego regresa y siéntate en tu lugar
- ❖ Ahora que ya nos saludamos, vamos a continuar en donde nos quedamos.

6. Objetivos o metas

- ❖ Para que pueda darse un proceso de coaching, es indispensable que exista un objetivo o meta a alcanzar. Las metas u objetivos ayudan a centrar las conversaciones de coaching, a la vez que determinan la dirección a seguir.
- ✓ Quisiera saber si alguien de ustedes conoce la razón del porqué el domador utiliza una silla al domar al león
 - Esperar y escuchar comentarios, si alguien responde correctamente, se debe recalcar la idea, si nadie conoce el motivo, se da la explicación
 - El domador utiliza una silla frente al león, pues la silla tiene cuatro patas, y de esta forma el león no sabe a cual de todas las patas atacar de primero, no logra enfocarse en una en específico, y por lo tanto sus esfuerzos son en vano, y sus esfuerzos no están dirigidos a ninguna de las cuatro. De la misma manera, es importante que el objetivo o meta sea claro para que todos nuestros esfuerzos se enfoquen hacia el mismo.
- ❖ Muchas veces el coachee llega al proceso y no tiene claro cuál es el objetivo en el que desea trabajar, sabe que hay algo, pero no lo ha podido definir. Puede ser que tenga muchos objetivos, por ejemplo mejorar su planificación, entregar a tiempo las tareas corregidas, fomentar la relación con sus compañeros, aprender un tercer idioma,... cuando en realidad necesita atacar a cada objetivo uno por uno, o de lo contrario le sucederá como el león, que no logra enfocarse de forma efectiva en ninguno.
- ❖ Para que un objetivo esté bien definido usualmente se utilizan diferentes acrónimos para definirlo, el más conocido es
- ❖ S.M.A.R.T., inteligente en inglés, (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, time-limited). Es decir que el objetivo debe ser
 - S específico
 - M medible
 - A alcanzable
 - R realista
 - T acotado en el tiempo (Bou, 2013)

- ✓ Ahora van a definir la meta u objetivo que desean llevar a cabo para solucionar el problema que presentaron en la primera parte. Definirán el objetivo o meta utilizando el acrónimo S.M.A.R.T. Dar una hoja en blanco a cada participante, realizar las preguntas de forma lenta, permitiendo a los participantes reflexionar antes de responder a cada una, dando un tiempo prudente para responder.
- ✓ Tomando en cuenta el problema que presentaste al inicio, escríbelo en la parte superior de la hoja y responde
- ✓ Tu objetivo es S específico
 - Responde a las preguntas
 - Concretamente, ¿qué es lo que deseas lograr? Dilo en positivo, lo que buscas lograr, no lo que deseas evitar.
 - ¿Qué verás, escucharás o sentirás cuando lo consigas?
 - Elige un periodo de tiempo que sea razonable para este objetivo, y di exactamente lo que deseas haber logrado para ese entonces
 - Sé más específico, ¿cuál es el resultado que deseas?
 - Con la respuestas anteriores reescribe tu objetivo
- ✓ Tu objetivo es M medible
 - Responde a las preguntas
 - ¿Cómo puedes medir este objetivo? de ser posible ponlo en números, así podremos saber cuando lo has alcanzado, o en caso no sea posible ponerlo en números ¿Cómo sabrás que lo has conseguido?
 - Dijiste que deseas (que cada uno responda lo que puso, un ejemplo sería) “una mejor comunicación con tu coordinador”, define lo que para ti significa “mejor”
 - Con la respuestas anteriores reescribe tu objetivo.
- ✓ Tu objetivo es A alcanzable
 - Responde a las preguntas
 - ¿Se encuentra este objetivo dentro de tus capacidades?, es decir ¿Aunque tengas ayuda de alguien, este objetivo puede ser iniciado y mantenido por ti?

- ¿Existen obstáculos o circunstancias que impiden lograr el objetivo?
- ¿De quién depende conseguirlo? ¿Este objetivo depende de las decisiones de alguien más? ¿Cómo puedes definirlo para que dependa sólo de ti?
- Con la respuestas anteriores reescribe tu objetivo
- ✓ Tu objetivo es R realista
 - Responde a las preguntas
 - ¿Para qué quieres alcanzarlo?
 - ¿Qué estás dispuesto a dejar ir o cambiar para trabajar en este objetivo?
 - En una escala de uno a diez, ¿qué tan importante es para ti alcanzar este objetivo?
 - ¿En qué te beneficiaría?
- ✓ Tu objetivo es T acotado en el tiempo
 - Responde a las preguntas
 - ¿Para cuándo quieres conseguirlo?
 - ¿Cuándo comenzarás?
 - ¿Cuál es tu fecha límite?
 - ¿Qué es lo primero que deberías conseguir para acercarte a tu objetivo?
- ✓ Vuelve a escribir tu objetivo tomando en cuenta lo anterior.
- ✓ ¿Cómo van hasta ahora, alguna duda o comentario?
 - Permitir un tiempo para que compartan. Luego dar un descanso de diez minutos, para que puedan utilizar el celular, ir al baño, o simplemente caminar. Al terminar los diez minutos regresar a sus lugares

C. Modelo de conversación de coaching, modelo GROW

- ❖ Ahora que ya se ha establecido el objetivo que se desea trabajar, es importante el uso de un modelo o estructura para las conversaciones de coaching. El modelo

más utilizado es el conocido como GROW (crecer en inglés), es relativamente simple.

G objetivo o meta (Goal)

R realidad

O opciones

W acción (will)

- ❖ Después que el coach ha generado el rapport, o clima de confianza, se siguen los siguientes pasos que de forma general consisten en
- ❖ G: se establece el objetivo o meta, el coach a través de preguntas ayuda al coachee a definir una meta u objetivo. Se responde la pregunta ¿qué quieres conseguir?
- ❖ R: el coachee hablará acerca de su realidad actual, acerca de lo que está funcionando, de los recursos y habilidades con que cuenta así como los obstáculos. Durante este paso el coachee es el que más habla. Se responde la pregunta ¿qué está sucediendo ahora?
- ❖ O: se exploran las opciones, se usa la creatividad para generar la mayor cantidad de opciones posibles, el propósito de esta etapa no es encontrar la respuesta correcta, sino elaborar un listado de tantas opciones como sea posible. Se responde la pregunta ¿qué podrías hacer?
- ❖ W: (will en inglés) acción, luego de haber planteado las opciones anteriores, se evaluarán y se seleccionarán las que sean más adecuadas. El coachee es el que debe decidir para poder elaborar el plan de acción. Responde a la pregunta ¿qué vas a hacer?. El coachee decide cómo llevará a cabo las acciones y el tiempo que le tomará llevarlas a cabo. Se responde a la pregunta ¿cómo y cuándo va a hacerlo?. El coachee toma conciencia de los factores o hábitos que lo ayudarán a realizar los cambios para lograr los objetivos. Se responde a la pregunta ¿cómo mantendrás los resultados?.

1. G objetivo

- ❖ Ya hemos visto cómo definir el objetivo.

2. R realidad

- ❖ El coach invita al coachee a dar respuestas basadas en hechos, no en opiniones, lo cual ayudará a que el coachee aumente su auto conciencia.
- ❖ Es importante diferenciar hechos y opiniones. Definimos los hechos como las afirmaciones y observaciones que pueden probarse, por ejemplo: hoy es lunes. Hay muchas opiniones que las tomamos como afirmaciones, pero no lo son, pues incluyen elementos subjetivos, y son hechos distorsionados por juicios, creencias, opiniones, prejuicios o temores.
- ✓ En una hoja responde a las siguientes preguntas, manteniendo el enfoque en el objetivo o meta que definiste anteriormente.
- ✓ Con relación al objetivo o meta
 - ¿Cuál es la situación actual en relación al objetivo?
 - ¿Qué has intentado hasta ahora? ¿cuáles fueron los resultados?
 - ¿Con qué habilidades / conocimientos / recursos cuentas que podrían facilitar el logro del objetivo?
 - ¿Cuáles son los posibles obstáculos?
 - De los obstáculos que acabas de mencionar ¿cuáles están bajo tu control?
- ✓ ¿Cómo les fue?, ¿de qué se dieron cuenta?
 - Reflexionar acerca de las creencias limitadoras y potenciadoras que cada uno determinó. ¿Cómo se pueden desarrollar estas creencias potenciadoras? ¿Cómo desafiar las creencias limitantes? Permitir que los participantes den su opinión. Reflexionar acerca de lo que se encuentra bajo mi control.
 - Se puede platicar acerca de la metáfora del elefante encadenado.

3. O Opciones

- ❖ Este paso debe abrir las puertas a la creatividad, el propósito de esta etapa no es encontrar la respuesta correcta, sino crear y hacer una lista de la mayor cantidad de opciones posibles.
- ✓ Por favor respondan a las siguientes preguntas:
 - Realizar las preguntas lentamente, permitiendo la reflexión de los participantes.

- ¿Qué podrías hacer para alcanzar este objetivo?
 - Si un colega viniese a ti con el mismo problema: ¿Qué consejo le darías?
 - ¿Qué consejo te daría la persona que más admiras en este mundo?
 - Si todo fuese posible, ¿qué harías?
 - Ya sé que aún no lo sabes, ¿pero cuál sería el primer paso que podrías dar?
 - ¿Luego?
 - ¿Y qué más?
- ❖ Ahora tienes un listado de posibles acciones a realizar
 - ✓ ¿Cómo les fue con la pregunta de si un colega viniese a ti con el mismo problema? ¿Les parece más fácil dar consejo a alguien más?
 - Reflexionar acerca de los comentarios, y recalcar que esta etapa es para plantear opciones y no para elegir ninguna en específico.

4. W Acción

- ❖ Luego de haber propuesto muchas opciones, el coachee evaluará las que le parecen más interesantes o las que considere son mejores, para poder así redactar un plan de acción.
- ✓ Les pido que de las opciones que mencionaron en el paso anterior respondan:
 - Realizar las preguntas lentamente, permitiendo la reflexión de los participantes.
 - ¿De todas las opciones, cuál o cuáles serían las mejores para elaborar un plan de acción que pudieses llevar a cabo en los próximos días?
 - De estas que elegiste, ¿cuál vas a hacer?
 - ¿Cuál será el primer paso?
 - ¿Y los siguientes?
 - ¿Puedes elaborar un listado de los pasos a seguir según como lo harías?
 - ¿Este plan de acción, te acerca a tu objetivo?
- ❖ Ahora el coachee decidirá cómo llevará a cabo las acciones, debe poner fecha en que las llevará a cabo.

- ✓ Les pido que revisen el listado anterior y respondan a las preguntas:
 - Realizar las preguntas lentamente, permitiendo la reflexión de los participantes.
 - ¿Cuándo vas a realizar cada una de las acciones del listado? Pon fecha
 - ¿Qué podría detenerte a la hora de realizar estas acciones? Sé lo más sincero contigo mismo
 - De lo que acabas de mencionar, ¿qué tendría que suceder para que esto no fuese un problema?
 - ¿Qué apoyos necesitas?
 - ¿Cómo y cuándo obtendrás ese apoyo?
 - En una escala de 1 a 10, ¿qué grado de seguridad tienes de llevar a cabo el plan de acción?
 - ¿Qué impide que sea un 10?
- ✓ ¿A alguien le gustaría compartir cómo le fue en esta actividad?
- ✓ ¿Qué comentarios tienen acerca de la actividad?
- ✓ ¿Quiénes consideran que tienen una seguridad menor a 10?,
 - discutir acerca de qué es necesario para elevar la seguridad a 10, ya que esta es una parte muy importante para el éxito en el logro de las metas y objetivos.

- ❖ La buena noticia es que han finalizado su primera conversación de coaching, cada uno de ustedes ha definido el objetivo que desea alcanzar, ha descrito la realidad que rodea a dicho objetivo, las posibles opciones de acción que tiene para alcanzarlo, ha elegido las acciones que considera tendrán el mayor impacto para lograrlo y ha determinado cuál será el primer paso y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- ❖ Aquí no termina el proceso de coaching, pues como sabemos el coaching está enfocado al cambio a través de la acción. Así que ahora es cuando inicia la transformación, cuando pones en práctica tu plan de acción y te encaminas a ese nuevo tú, hacia esa persona que ansías y deseas llegar a ser. Al cumplir tu primer

objetivo de desempeño, podrás evaluar tu siguiente objetivo de desempeño, hasta lograr llegar a lograr el objetivo final.

- ❖ Para que se dé el proceso de coaching es importante continuar con las conversaciones, en donde se verificará tu avance, se determinarán nuevas acciones a seguir, hasta que logres llegar a donde deseas estar, hasta que alcances tu meta o logres tu objetivo. Cada paso dado debe celebrarse, ya que no eres el mismo de antes, eres tu nuevo tu, tu versión mejorada.

D. Resumen de fases del proceso de Coaching Educativo

- ❖ En resumen las fases del proceso de coaching según Bou (2013) son:
- ❖ Fase 1 Contexto
 - El objetivo de esta fase es generar confianza, crear el clima necesario para lograr una comunicación efectiva y donde el coachee se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas. Es muy importante en esta fase el uso de la escucha activa, y el uso del espejar y parafrasear.
- ❖ Fase 2 Situación actual
 - El objetivo de esta fase es conocer la realidad del coachee, sus necesidades, expectativas, miedos, fortalezas, actitud y todo lo que se relacione con el coachee. Durante esta fase es muy útil usar preguntas abiertas y la calibración, es decir observar no solo el lenguaje verbal sino el no verbal
- ❖ Fase 3 Situación ideal
 - En esta fase se establece el objetivo a trabajar, el cual debe seguir el lineamiento SMART. Se debe orientar el esfuerzo del coachee hacia la definición de metas, los recursos con los que cuenta y los posibles obstáculos que podría encontrar en el camino para cumplir el objetivo. Es muy útil el uso de preguntas como las siguientes: ¿cuáles son tus objetivos académicos?, ¿qué es lo que te motiva?, ¿qué logros te gustaría alcanzar?, ¿dónde te ves en 10 años?, ¿qué obstáculos te puedes encontrar en el camino a la meta?, ¿qué debes soltar para poder avanzar?, ¿qué cosas debes aprender?, ¿qué creencias te limitan en la consecución de tus objetivos?

❖ Fase 4 proceso de aprendizaje

- En esta fase se produce el verdadero aprendizaje. Se promueve la creatividad, para obtener ideas originales, se desarrolla la capacidad de criterio para deducir las consecuencias positivas o negativas de las posibles acciones. El coach motiva al coachee en la búsqueda de cumplir su objetivo, se analizan situaciones vividas en donde se hayan manifestado sus habilidades, competencias y actitudes, para así poder gestionar el cambio. El coach debe promover en el coachee la capacidad de razonamiento, a través de la escucha activa y de preguntas, debe permitir al coachee los silencios para que pueda reflexionar. Durante esta fase, es muy importante que el coach sea paciente, sea observador y objetivo, escuche de manera eficaz, indague, sea empático, proporcione feedback, mantenga una actitud abierta, sea responsable e inspire confianza, transmita entusiasmo e interés hacia el mejor desempeño del coachee

❖ Fase 5 plan de acción

- Durante esta etapa el coachee desarrolla un plan de acción, analiza los obstáculos que se puede encontrar en el camino, y establece criterios de medición con relación al cumplimiento del objetivo. Debe salir de su zona de confort a la zona de aprendizaje. Para establecer un plan de acción el coachee debe: definir su objetivo final y objetivos de proceso, la metodología a usar, el tiempo necesario para cada etapa, la secuencia de pasos a seguir, las medidas que utilizará para corregir las desviaciones del plan, y los indicadores que utilizará para medir los resultados

❖ Fase 6 seguimiento

- En esta fase se evalúa el resultado del plan de acción. Es muy importante el apoyo y refuerzo durante esta fase. Se debe revisar el compromiso, ya que es el motor de la acción, evaluar los resultados y propiciar la autorreflexión con relación a los mismos. Se deben analizar los logros obtenidos, y tomar los errores como oportunidades de crecimiento, desarrollando así un clima positivo.

E. Cierre del taller

- ✓ Pedir a los participantes que con una palabra digan qué se llevan de este taller

- ✓ Dar las gracias por participar en el mismo, por la apertura al compartir, e invitarlos a conocer más del mundo del coaching educativo.

XXIV. Bibliografía:

- Bou, J. F. (2013). *Coaching educativo*. Bogotá: Ediciones de la U .
- Brown, D., Reumann-Moore, R., Hugh, R., Christman, J.B., y Riffer, M. (2008). *Links to learning and sustainability: Year three report of the Pennsylvania High School Coaching Initiative*. Filadelfia, Pensilvania: Research for action.
- Hayes, A. G. & van Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching Educativo*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Lord, P., Atkinson, M., Mitchell, H. (2008). *Mentoring and Coaching for Professionals: A study of the Research evidence*. Research conducted by the National Foundation for Education Research. Northern Office. TDA.
- Ravier, L. (2016). *Coaching No Directivo. Metodología y práctica. Cómo potenciar el conocimiento tácito de las personas*. Madrid: Unión Editorial S.A.
- Ross, J.A. (1992). Teacher efficacy and the effect of coaching on student achievement. *Canadian Journal of Education*. 17 (1), 51-65.
- Shidler, L. (2009). The Impact of time spent coaching for teacher efficacy on student achievement. *Early Child Education*. 35, 453-460.
- van Nieuwerburgh, C. (2013). *Coaching in Education: Getting better results for students, educators and parents*. Gran Bretaña: Karnac Books Ltd.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: The principles and practice of caching and leadership*. London: Nicholas Brealey.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas en acción*. 4ª. Ed. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.