

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



Diseño y validación de un programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles

Trabajo de graduación como Modelo de Trabajo Profesional,
presentado por Maura Marina Herrera Urias, para optar al
grado académico de Maestría en Coaching y Liderazgo
Educativo

Guatemala

2020

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación




Diseño y validación de un programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles

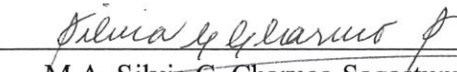
Trabajo de graduación como Modelo de Trabajo Profesional,
presentado por Maura Marina Herrera Urias, para optar al
grado académico de Maestría en Coaching y Liderazgo
Educativo

Guatemala
2020

Vo. Bo. Asesor:(f) 
M.A. Claudia Velásquez Gutiérrez de Segura

Tribunal Examinador:

Asesor: (f) 
M.A. Claudia Velásquez Gutiérrez de Segura

Revisor: (f) 
M.A. Silvia C. Charuco Sagastume

Revisor: (f) 
Dra. Rocío Oliver López

Guatemala, 3 de diciembre de 2020

CONTENIDO

	Pág.
Contenido	iii
Lista de tablas	viii
Lista de gráficos	x
Lista de figuras	xi
Lista de anexos	xiii
Resumen	xiv

CAPÍTULOS

I.	Introducción	1
II.	Marco contextual	4
III.	Marco teórico	8
	A. Educación Primaria y Preprimaria en Guatemala	8
	1. Formación académica de los maestros en educación preprimaria y de los bachilleres en educación primaria.	12
	a. Maestro su rol e importancia en la sociedad	12
	2. Formación de un maestro en Guatemala	14
	3. Maestro de educación infantil intercultural	15
	4. Bachiller en ciencias y letras con orientación en educación	18
	5. Perfil profesional del maestro de educación infantil	21

intercultural y de los bachilleres en ciencias y letras con orientación en educación.	
6. Inicio de la profesión	25
a. Expectativas de los maestros noveles	28
b. Expectativas de las instituciones educativas que los contratan	29
c. El maestro novel versus el maestro experto	31
B. La importancia del coaching	34
1. El coaching educativo	34
a. Definición	34
b. Tipos de coaching	36
1) Coaching individual	37
2) Coaching de equipos	37
c. Ciclo de coaching	38
2. Herramientas de coaching	39
3. Beneficios del coaching en educación	41
C. Programas de iniciación de los docentes noveles a nivel internacional	42
1. Chile	43
2. España	45
3. Uruguay	47
4. Guatemala	49

D.	El coaching como acompañamiento para los maestros noveles	50
1.	Aspectos teóricos y prácticos a tomar en cuenta	51
2.	Lo que el programa debe incluir	53
IV.	Marco metodológico	55
A.	Descripción del problema	55
B.	Justificación	56
C.	Objetivos	59
1.	Objetivo general	59
2.	Objetivos específicos	59
3.	Estrategias para el logro de objetivos	59
D.	Metodología	61
1.	Enfoque de la investigación	61
2.	Escenario	63
3.	Variables	63
4.	Participantes	68
a.	Muestra	68
5.	Instrumentos y técnicas de recolección de datos	69
a.	Instrumento 1	71
1)	Ajuste del instrumento 1	72
2)	Procedimiento de aplicación	72
b.	Instrumento 2	73

1) Ajuste del instrumento 2	73
2) Procedimiento de aplicación	74
6. Supuestos de la investigación	75
7. Consideraciones éticas	76
8. Alcances y limitaciones	77
a. Alcances	77
b. Limitaciones	77
9. Fases de la investigación	78
V. Presentación de resultados	80
A. Instrumento 1	80
B. Instrumento 2	88
VI. Discusión de resultados	97
A. Instrumento 1	97
B. Instrumento 2	100
C. Validación del programa de coaching	103
1. Cambios realizados en el programa con base en la retroalimentación recibida en el proceso de validación	105
2. Discusión de la retroalimentación recibida de los expertos	105
VII. Conclusiones	107

VIII.	Recomendaciones	109
IX.	Bibliografía	112
X.	Anexos	117

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Pénsum de la carrera de Magisterio Infantil Intercultural, Acuerdo Ministerial No. 1178-2001	17
Tabla 2: Estructura de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación.	20
Tabla 3: Alcance de los objetivos de la investigación	60
Tabla 4: Los instrumentos de recolección de información y las variables en la investigación	64
Tabla 5: Las variables de la investigación	65
Tabla 6: Instrumento 1: La entrevista a maestros noveles	71
Tabla 7: Instrumento 2: Encuesta a maestros con 3 o más años de experiencia docente	73
Tabla 8: Las fases de la investigación	79
Tabla 9: Comentarios de los maestros noveles en la entrevista	87
Tabla 10: Comentarios de los maestros de preprimaria y primaria en la encuesta	95
Tabla 11: Perfil de los expertos que validaron el programa	104
Tabla 12: Validación de la primera parte del programa de coaching	139
Tabla 13: Validación acerca de la suficiencia de la cantidad de herramientas que incluye el programa	141

Tabla 14: Validación acerca de la comprensión y organización de las herramientas del programa	142
Tabla 15: Validación acerca de la claridad en las instrucciones de las herramientas del programa	143
Tabla 16: Validación acerca de la coherencia de las herramientas del programa	144
Tabla 17: Validación acerca de la relevancia de las herramientas del programa	146
Tabla 18: Validación acerca de la comprensión y organización de las herramientas del programa	147

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: El ciclo de coaching	39

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Instrumento 1: La entrevista	
Figura 1: Profesión de los participantes	80
Figura 2: Años de experiencia de los participantes	81
Figura 3: Motivación de participar en un programa de inducción	81
Figura 4: Experiencia en el programa de inducción	82
Figura 5: Apoyo que brinda el maestro titular al maestro novel	82
Figura 6: Expectativas del maestro novel hacia el maestro titular	83
Figura 7: Expectativas de las instituciones educativas hacia el maestro novel	83
Figura 8: Retos del maestro novel	84
Figura 9: Retos en las relaciones docente-docente y docente-administración	84
Figura 10: Áreas de crecimiento profesional del maestro novel	85
Figura 11: Cambios que proponen los docentes noveles en el programa	85
Instrumento 2: La encuesta	
Figura 12: Profesión de los encuestados	88
Figura 13: Experiencia en la docencia del grupo encuestado	88
Figura 14: Experiencia laboral de los encuestados	89

Figura 15: Aspectos positivos de la experiencia del maestro novel	89
Figura 16: Aspectos positivos de la experiencia del maestro novel	90
Figura 17: Perspectiva del trabajo realizado en el primer año laboral	90
Figura 18: Apoyo de las instituciones educativas	91
Figura 19: Persona que sirven de mentor para los noveles	91
Figura 20: Principales retos del maestro novel	92
Figura 21: Retos de las relaciones docente-docente y docente-autoridades	92
Figura 22: Cambios que hubiesen hecho los encuestados	93
Figura 23: Cambios que hubiese querido realizar el maestro novel	93
Figura 24: Consejos para el buen desempeño del maestro novel	94
Figura 25: Consejos para las instituciones educativas que contratan maestros noveles	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Entrevista dirigida a maestros noveles	117
Anexo 2: Análisis de las preguntas del instrumento no. 1	119
Anexo 3: Encuesta dirigida a maestros de preprimaria y primaria con tres o más años de experiencia en el ejercicio de la profesión	122
Anexo 4: Análisis de las preguntas del instrumento 2	126
Anexo 5: Consentimiento informado	131
Anexo 6: Instrumento de validación del programa de coaching	134
Anexo 7: Carta dirigida a los expertos en coaching	138
Anexo 8: Resultados de la validación hecha por expertos	139
Anexo 9: Programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles.	148

RESUMEN

Como parte del proceso de graduación para obtener el grado académico de Magister en Coaching y Liderazgo Educativo se realizó un Modelo de Trabajo profesional enfocado al diseño de un Programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles. Se considera que el programa de acompañamiento tendrá un significado y relevancia para los miembros de la comunidad educativa que se inician en el ejercicio de la profesión y que enfrentan diversas experiencias y situaciones durante el primer año de labor docente, producto de relaciones con sus estudiantes, administradores y colegas maestros.

El presente trabajo plantea la propuesta de un programa de coaching que pueda ser implementado por las instituciones educativas que contratan maestros noveles. La finalidad del programa de coaching como acompañamiento no es prolongar la formación que los docentes noveles concluyeron con sus estudios de Nivel Medio y/o universitario, sino hacer uso de los beneficios del coaching para lograr que el maestro novel pueda mejorar su desempeño, aprovechar todas las fortalezas que ya posee para lograr que el grupo de estudiantes que le fue asignado alcance las competencias que los programas educativos demandan a través del acompañamiento que se les brinde. Asimismo, que él pueda desarrollar las propias competencias que la profesión exige y con las cuales el éxito, la satisfacción personal y profesional estarán garantizadas.

I. INTRODUCCIÓN

El primer año de ejercicio profesional representa retos para quienes ingresan al mundo laboral por primera vez, el maestro de educación primaria y preprimaria no quedan exento a esta experiencia. Al ser contratado un docente recién graduado por cualquier institución educativa pública o privada se confía en que su proceso de formación ha concluido y que por lo tanto tiene dentro de su repertorio todas las herramientas que le asegurarán el éxito en su desempeño.

El docente novel se relaciona no solo con su grupo de estudiantes, sino también con los administradores (directores, coordinadores, jefes de área, etc.), padres de familia y también con sus colegas. Cada una de estas relaciones representa mayor o menor reto para el maestro novel.

La propuesta del programa de coaching como proceso de acompañamiento se basó en varios factores: El primero, la investigadora fue parte de un programa de inducción el cual sirve para que el nuevo empleado en la institución reciba la información y formación que necesita para poderse integrar adecuadamente al trabajo para el que fue contratado. En este programa de inducción docente se recibió el acompañamiento de un maestro mentor durante el primer año del ejercicio profesional, lo cual significó un cambio positivo en su vida profesional confirmando así, que el acompañamiento de un maestro experimentado hacia un novel, brinda la confianza que se necesita durante ese lapso de tiempo. El segundo, la investigación teórica demuestra que en países como Argentina y Chile las autoridades educativas determinaron que los docentes noveles necesitan de un

acompañamiento durante el primer año de la profesión no solo para cumplir con las expectativas que se le solicitan sino para poder cumplir con las que el mismo profesional tiene para sí mismo y que es determinante para que continúe o decline en el trabajo para el cual se formó con tanta ilusión y para el que fue contratado.

El coaching como proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional implementado como un proceso de acompañamiento para este grupo de maestros permitirá que un maestro-coach aplique las herramientas que se sugieren para lograr que el docente novel enfrente las situaciones que se le presenten y aproveche cada una de ellas como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje desarrollando así las competencias necesarias en esta profesión. Beneficiando por ende a sus estudiantes, a la institución que los contrató y principalmente a sí mismos como personas y profesionales.

Las instituciones educativas que contratan maestros noveles encontrarán en este programa de coaching la guía para realizar el acompañamiento que este grupo de docentes noveles necesita, incluye:

1. Una guía de orientación (conceptos relevantes del coaching) dirigida al maestro-coach responsable y encargado de realizar de manera directa el acompañamiento. Es importante considerar que el maestro-coach es de gran importancia dentro del programa de acompañamiento, este rol será desempeñado por un maestro que labore en la misma institución que el maestro novel y que tenga tres o más años de experiencia en el ejercicio de la profesión docente.

2. Un compendio de herramientas de coaching que pueden aplicarse en el manejo de situaciones que enfrenta el maestro novel en el ejercicio de su profesión. Dichas herramientas han sido clasificadas para abordar las situaciones que pueden derivarse de las distintas relaciones de los docentes noveles con sus estudiantes; con los padres de familia, administradores, superiores, coordinadores de área y, con sus colegas maestros. Asimismo, cada herramienta de coaching incluye el propósito de la misma, los materiales que se puedan necesitar, el tiempo aproximado de aplicación, el procedimiento a seguir y algunas recomendaciones que pueden ser de utilidad para el maestro-coach.

II. MARCO CONTEXTUAL

En Guatemala se carece de un dato exacto de aquellas instituciones que realizan un acompañamiento a docentes noveles. Según el Ministerio de Educación en 2009 se realizó un encuentro con instituciones formadoras y capacitadoras de docentes, en dicho informe se menciona que estatalmente se carece de una normativa específica para la formación, capacitación y actualización docente. Sin embargo, hay instituciones oficiales y privadas que ofrecen este tipo de apoyo a los docentes entre las instituciones privadas se mencionan:

Privadas: (Empresas, ONG, fundaciones). Pueden dividirse en dos grupos: las que capacitan su propio recurso humano, como el Colegio Americano, Fe y Alegría y otras; y las que brindan sus servicios para capacitar recurso humano de diversas instituciones educativas, incluyendo al sector oficial, como FUNCAFE, Fundación Novella, PRODI y SEPREDI/ACUDE, entre otras. (USAID, 2009)

Cada una de las entidades tanto públicas como privadas se enfocan principalmente en la actualización de docentes. Solamente una de estas instituciones educativas privada se dedica a la formación de maestros noveles, esta ofrece un programa especial para maestros noveles, de acuerdo al mismo informe de USAID se hace la siguiente descripción del mismo:

Consiste en seleccionar un número de maestros y maestras, interesados en una preparación teórica práctica que mejore su formación inicial y tengan la oportunidad de trabajar en el colegio. Incluye un programa interno de desarrollo

profesional consistente en la realización de talleres de retroalimentación e intercambio de experiencias entre los docentes del colegio durante todo un año. Brinda la oportunidad de compartir conocimientos entre profesores, proporciona un tiempo para la reflexión profesional, mecanismos para impulsar cambios que se quieren realizar. Proporcionar talleres para superación de los profesores y mejorar el aprendizaje de los alumnos y contribuir a una mejor preparación del maestro guatemalteco dirigido a maestros y maestras para los niveles de Preprimaria y Primaria recién graduados y de la capital que aspiran a un cargo docente. (USAID, 2009).

El programa de la institución educativa que se dedica a la formación de docentes noveles y que ya fue descrito anteriormente, servirá de base para el presente trabajo de graduación. Este programa surgió en 1955 con una sola maestra y a partir de esa fecha, cada año contrata entre 8 a 18 maestros noveles que han sido parte de este programa durante un período de doce meses aproximadamente.

Durante los meses de agosto y septiembre de cada año esta institución educativa anuncia en el periódico la oportunidad de participar en el programa de inducción docente. Los interesados se presentan el día y hora que se les indica y ahí reciben una plática informativa donde se les presenta en qué consiste el programa, los beneficios y responsabilidades que implica. El programa está abierto a bachilleres en ciencias y letras con orientación en educación, maestros de educación infantil intercultural, maestros de educación física y de educación musical que estén cursando el último año de sus estudios de nivel medio y maestros con uno o tres años de experiencia docente.

El grupo de maestros interesados se someten a una evaluación psicométrica y de conocimientos generales de su formación como maestros. Según estos resultados se elige un grupo de 20 personas aproximadamente, quienes participan en una entrevista para que a través de esta, se seleccionen a los maestros que serán parte del programa el cual inicia los primeros días del mes de enero y culmina en la primera quincena de diciembre.

El ciclo escolar de esta institución educativa inicia a finales del mes de julio y termina en junio del siguiente año. Los docentes noveles realizan su labor docente en horario de 7:20 a 15:00 horas. Durante ese horario el maestro novel apoya a un maestro que tiene 5 o más años de experiencia docente y quien es el encargado del acompañamiento de este en el grado en que sea asignado: Prekinder, Kinder, grado 1, grado 3, grado 4 y grado 5. Aquí permanece por un plazo de 3 meses aproximadamente. De tal manera que durante el tiempo que dura el programa el maestro pasa por 3 diferentes grados, en los cuales es acompañado por el maestro titular del grado asignado, quien no tiene la calidad de coach dentro de este proceso y es el encargado también de retroalimentar el progreso que este vaya teniendo.

Como parte de su trabajo como maestro en inducción tiene las siguientes responsabilidades:

1. En la primera parte de la inducción recibe la orientación de parte del maestro que estará encargado de su acompañamiento: planeamiento, métodos de disciplina, didáctica y programas específicos de la institución educativa, recursos y materiales de aprendizaje.
2. Recibe retroalimentación de su desempeño de parte del docente encargado de su

proceso de acompañamiento por medio de una rúbrica que ha sido creada para este efecto, esto sucede por lo menos dos veces durante el período de tiempo asignado en cada grado.

3. El maestro planifica algunas lecciones con el acompañamiento del maestro encargado y prepara hojas de trabajo para los estudiantes.
4. En horario de 15:00 a 17:00 horas todos los días de la semana participan en cursos de capacitación relacionados con la metodología propia de la institución educativa: lectura guiada, el taller del lector, taller del escritor, didáctica de los estudios sociales, motricidad fina, caligrafía, etc. Estos cursos tienen una duración de aproximadamente 2 meses y son impartidos por maestros voluntarios.
5. Durante el año que dura su periodo de inducción, recibe cursos universitarios relacionados con carreras en educación los cuales son patrocinados por la institución educativa.

En los ciclos escolares anteriores al año 2019 los maestros de inducción solo eran asignados para trabajar en la sección preprimaria y primaria. Sin embargo, a partir del ciclo escolar en mención, estos son asignados para desempeñarse como tales en las secciones preprimaria y primaria, intermedia y secundaria de dicha institución. En el año 2020 están participando 16 docentes; 11 maestras y 5 maestros. El grupo descrito anteriormente forma parte de la investigación realizada en el este modelo de trabajo profesional.

III. MARCO TEÓRICO

La formación de docentes es fundamental en cualquier sociedad ya que el rol que estos desempeñan es de vital importancia en todos los niveles. A continuación, se desarrollan todos los conceptos que fundamentan teóricamente el tema objeto de la presente investigación.

A. Educación Primaria y Preprimaria en Guatemala

El sistema educativo en Guatemala ha tenido varios cambios en pro de mejorar la calidad de la enseñanza la cual está íntimamente ligada al proceso de formación de sus maestros que en un futuro estarán en los salones de clases compartiendo con los estudiantes estrategias y destrezas que le serán útiles para la vida. Un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales CIEN concluyó que:

El principal desafío a superar está relacionado a la calidad educativa y es la implementación de un sistema eficiente de formación, reclutamiento y evaluación docente, de tal manera que en el futuro se pueda hablar de una adecuada carrera docente que inicie con elevados estándares de formación, que tenga filtros adecuados en el proceso de reclutamiento, un sistema de evaluación permanente, programas de formación en servicio vinculados al logro del aprendizaje en los estudiantes y sistemas de ascenso y remuneración cuya esencia sea el mérito. (CIEN, 2019)

La educación de Primaria y Preprimaria en Guatemala es una etapa fundamental para todos los estudiantes ya que los conocimientos, destrezas y estrategias que en esa etapa escolar se reciben serán base para cuando inicien la Educación Media y a futuro la

Educación Superior. De acuerdo al MINEDUC la etapa de Preprimaria cumple una doble finalidad: "...la socialización del ser humano y la estimulación de los procesos evolutivos". (MINEDUC, 2016). Es decir que en esta etapa los estudiantes aprenden las normas de convivencia en sociedad, actitudes y valores para cuando se relacionen con otras personas, que constituyen las bases de la convivencia humana. Además de iniciarse los rasgos de la personalidad que formarán su carácter.

La Educación preprimaria es una etapa en el que participan estudiantes que se encuentran comprendidos entre las edades de 4 a 6 años con 11 meses aproximadamente y se convierte en (2016) "(...) un factor central en los procesos de democratización social; porque al garantizar espacios equitativos de aprendizaje y desarrollo, sienta las bases para el devenir futuro de la sociedad al concretar efectivamente los derechos ciudadanos." Con relación a los adultos que conviven con los niños en esta etapa de aprendizaje, es decir los maestros, se indica:

La educación preprimaria, también garantiza la preparación de los adultos que interactúan con los niños y las niñas de manera que se respeten y atiendan las diferencias individuales y se favorezca la atención al proceso educativo desde el propio momento del nacimiento. El nivel en que se desarrolle esta interacción dependerá del grado en que padres, madres y docentes trabajen cooperativamente, demostrando así, más sentido de compromiso, más dinamismo en la organización de actividades dentro del centro escolar. (MINEDUC, 2016)

De lo anterior se puede resaltar que parte del compromiso que el Estado de Guatemala a través del Ministerio de Educación tiene, es también con la formación o preparación de los adultos que conviven con los niños y hace énfasis en la colaboración entre padres, madres y docentes sin embargo en la mayoría de los casos son los maestros a quienes las nuevas generaciones de padres han encargado esta tarea.

En este aspecto curricular el MINEDUC ¹ rige en cuanto a los aspectos que son la base del currículo que se debe cubrir en esta etapa del aprendizaje tomando en cuenta la variedad de grupos sociales y las condiciones económicas de cada grupo de estudiantes.

En el caso de Guatemala, el diseño del currículo establece la organización y normativa que sirve como medio para hacerlo operativo; puede presentarse en forma descriptiva y en forma gráfica; en él se ubican todos los elementos que intervienen en el proceso educativo. Proporciona a los y las docentes de los centros educativos los lineamientos para la planificación de las diferentes actividades curriculares; da sentido a las actividades relacionadas con los procesos de enseñanza y de aprendizaje, pues permite establecer relaciones entre la planificación a largo, mediano y corto plazo; incorpora las aspiraciones y responde a las expectativas de los más diversos sectores del país. (MINEDUC, 2016)

¹ Las siglas MINEDUC identificarán al Ministerio de Educación de Guatemala en este trabajo de graduación.

Esta etapa comprende estudiantes de edad entre 4 a 6 años de edad, incluyendo en la formación destrezas de aprendizaje, Comunicación y Lenguaje, Medio Social y Natural, Expresión Artística y Educación Física.

En muchos casos la educación preprimaria es una etapa que no todos los niños experimentan por lo que la educación primaria constituye el primer acercamiento de los alumnos a la escuela, de ahí la importancia que esta etapa escolar. La educación primaria está integrada por 6 ciclos escolares en cada uno de los cuales se adquieren de manera gradual y atendiendo a un currículo establecido las competencias correspondientes.

La educación primaria en Guatemala se fundamenta en las leyes que en materia educativa existen en el país. Se orienta al desarrollo de las capacidades que, según su nivel de madurez, deben poseer las y los estudiantes al egresar de este nivel. Están expresadas en términos de competencias: indican las capacidades para utilizar sus aprendizajes declarativos o conceptuales, procedimentales y actitudinales ante situaciones determinadas; tanto en la resolución de problemas, como para generar nuevos aprendizajes y para convivir armónicamente con equidad. (MINEDUC, 2016)

El nivel de educación primaria espera que los estudiantes que ingresan a él tengan un perfil que incluye las destrezas ya descritas para tomarlas como base y así continuar la preparación de los estudiantes durante esta etapa escolar.

En el currículum del Nivel Primario, el desarrollo de estas y otras capacidades se integra a los aprendizajes adquiridos en el Nivel Preprimario. Asimismo, constituyen la base sobre la cual se construirán las capacidades propias del siguiente nivel educativo, de manera que el desarrollo del niño y de la niña, desde el inicio de su educación escolarizada, sea un proceso secuencial e integral. El perfil del egresado (a) del nivel primario agrupa las capacidades cognoscitivas, actitudinales y procedimentales que las y los estudiantes deben poseer al egresar del nivel, en los ámbitos del conocer, ser, hacer, convivir y emprender en los diferentes contextos que los rodean: natural, social y de desarrollo (MINEDUC, 2016)

Esta etapa escolar está dividida en dos ciclos de 3 años (grados) cada uno, en ambos se integran una serie de áreas que incluyen: Comunicación y Lenguaje, matemáticas, Medio Social y Natural, Ciencias Sociales, Expresión Artística, Educación Física, Formación Ciudadana, Productividad y Desarrollo. Sin embargo, el desarrollo de este contenido curricular se debe adaptar al contexto regional, así como el contexto de vida de los estudiantes para que el aprendizaje sea significativo para ellos.

1. Formación académica de los maestros de educación infantil intercultural y de los bachilleres en ciencias y letras con orientación en educación

a. Maestro su rol e importancia en la sociedad

Dependiendo de la etapa en la historia y la cultura de la que se trate el maestro ha sido respetado en gran medida debido al rol que desempeña en el proceso de formación

de los alumnos en los diferentes niveles educativos. Hace algunos años, el maestro era quien poseía el conocimiento y su papel fue usar las herramientas didácticas para que sus estudiantes lo adquirieran sin embargo con el pasar del tiempo y con el avance de la tecnología el rol del maestro es en la actualidad, ser facilitador en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que los estudiantes pueden acceder al conocimiento con el uso de uno los buscadores que existen por lo que el maestro es quien debe proveer las oportunidades para que los estudiantes puedan aprovechar su potencial y la información que está a su alcance.

El importante papel que juegan nuestros maestros y educadores en el desarrollo académico, social y cultural en nuestra sociedad no puede ser ignorado, si tenemos en cuenta el gran número de jóvenes que ven en el maestro un segundo padre o principal mentor. La participación por parte del maestro en las vidas de los jóvenes es posiblemente la más importante, cuando uno considera la cantidad de horas que ellos pasan en el aula aprendiendo el programa de enseñanza que ha sido confeccionado por maestros y profesionales expertos en la educación.

(Carvalho, 2017)

El lugar que actualmente tiene el maestro le asigna la labor definitiva de formar a las jóvenes generaciones, razón que pone al orden del día la función social de sus acciones. Sabemos que esta responsabilidad social se ha vuelto compleja, por cuanto requiere que se apropie de los conocimientos de un campo disciplinar y sea capaz de enfrentarse a los retos que exige una sociedad como la de hoy.

(Enseñar para la vida, 2005)

El maestro actualmente debe poseer nuevas competencias que le permitan realizar su labor de manera exitosa enfocándose en las necesidades de las nuevas generaciones de estudiantes y aprovechar la tecnología como un medio dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero buscando que sus estudiantes resuelvan los problemas que enfrentan con la puesta en práctica de los valores que han caracterizado al ser humano.

2. Formación de un maestro en Guatemala

Los compromisos asumidos de conformidad con los Acuerdos de Paz firmados en diciembre de 1996 obligaban llevar a cabo una reforma educativa que contemplara en su diseño la apertura de escuelas normales para cada comunidad lingüística de manera de respetar y valorar la diversidad en nuestro país. Además, el establecimiento de programas con las universidades para llevar a cabo la formación, actualización y acreditación de los docentes del sector público y privado. Enfocándose en la importancia que el docente tiene en cada nación y la necesidad de una formación constante que no termina cuando el maestro sale de las aulas de nivel medio y/o universitario, sino que debe continuar a lo largo del ejercicio de su profesión.

Los cambios de mayor trascendencia en la formación de maestros se promovieron durante las administraciones de Lázaro Chacón con la elevación de la formación de docentes al ciclo diversificado y la creación de la escuela normal superior; Juan José Arévalo con la creación de la Facultad de Humanidades que formaría profesores del nivel medio; y Julio César Méndez Montenegro que completa el proyecto de formación de profesores de enseñanza media en las

áreas de ciencias con la creación de la EFPEM. Salvo esos cambios, durante el período entre 1954 a 1999 solo observa la aprobación de las carreras de magisterio en 145 establecimientos educativos privado. La creación de las escuelas normales y sus reformas condujeron a un proceso discontinuo por parte de los gobiernos liberales que requirieron de la contratación de profesores de distintas partes de América y Europa para cubrir la necesidad de maestros que cumplieran con un mínimo de formación. (Hernández, 2017)

La preparación académica de los maestros ha evolucionado para lograr que los docentes reciban en su proceso de formación todo lo que les permita cumplir con su labor adecuadamente. Sin embargo, dentro del mismo hace falta incluir un proceso de acompañamiento para que el maestro novel pueda experimentar éxito y cumplir con la función que le corresponde dentro de la sociedad ya que una vez concluya sus estudios de educación media aún necesitará de este acompañamiento.

3. Maestro de educación infantil intercultural

De acuerdo con el MINEDUC actualmente existen dos carreras de Magisterio para la educación inicial y preprimaria: magisterio infantil intercultural bilingüe y magisterio infantil intercultural. La diferencia entre ambos es que, en el primero, el futuro maestro debe dominar entre un rango de 25% al 100% un idioma maya y el idioma español esto para responder a las características multilingües de nuestro país. En el segundo caso, los cursos se estudian únicamente en idioma español, de ahí que en el presente trabajo se enfocará el estudio en este último debido a la delimitación geográfica del mismo.

Es importante mencionar que la página oficial del MINEDUC solo ofrece información del magisterio infantil intercultural bilingüe y no del magisterio infantil intercultural por lo que la información al respecto se basará principalmente en el pénsum de estudios de esta carrera.

La carrera de magisterio infantil intercultural se desarrolla en 3 ciclos escolares en los cuales los futuros maestros reciben 15 cursos los primeros dos años de estudio y 11 cursos en el tercer año. El pénsum es el que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1*Pénsum de la carrera de Magisterio Infantil Intercultural, Acuerdo Ministerial No. 1178-2001*

Cuarto grado	Quinto grado	Sexto grado
Filosofía Maya y General	Historia Universal	Realidad Socio-cultural (cultura, identidad y derechos humanos)
Historia de Guatemala y Mesoamérica	Seminario sobre Problemas de la Educación	Química
Educación en Población	Biología	Informática Aplicada a la Educación
Matemática (Maya y Universal)	Estadística Aplicada a la Educación	Didáctica de Idioma Español (L1)
Física Fundamental	Comunicación y Lenguaje: Idioma Español II (L1)	Comunicación y Lenguaje: Idioma Indígena de la Región (L2)
Técnicas de Investigación e Investigación Educativa	Destrezas en Aprendizaje II	Literatura Universal
Comunicación y Lenguaje: Idioma Español I (L1)	Literatura Maya, Ladina, Xinka y Garífuna	Expresión Artística III: Artes Plásticas, Artes de las Culturas de Guatemala y su didáctica
Destrezas de Aprendizaje I	Expresión Artística II: Educación Musical y su didáctica	Enfoques Pedagógicos (Educación para la democracia y en valores)
Educación Bilingüe Intercultural	Psicopedagogía Infantil	Producción de Materiales para el Nivel Infantil
Expresión Artística I: Danza, Teatro y su didáctica	Didáctica de las Matemáticas	Medio Social y Natural II, y su didáctica
Psicopedagogía General	Planificación y Evaluación	Práctica Docente
Didáctica General	Didáctica de Educación Física (Psicomotricidad fina)	
Gestión Educativa I (Admon., Leg., Formulación de Proyectos)	Medio Social y Natural I, y su didáctica.	
Gestión Educativa II (Desarrollo curricular y comunitario)	Gestión Educativa II (Desarrollo curricular y comunitario)	
Práctica Docente: Observación y participación	Práctica Docente: Observación y Participación	

Fuente: Dirección General de Currículo DIGECUR (2001)

De acuerdo al p nsu m descrito en el Cuadro 2 se puede determinar que la preparación de los maestros de educación infantil intercultural incluye tanto áreas de conocimiento de carácter general como áreas de especialización como la pedagogía, la psicopedagogía y la didáctica. Además, incluye práctica docente desde el primer año de su formación lo que de alguna manera les permite tener una perspectiva de la realidad a la que se enfrentarn n como maestros titulares. Sin embargo, a pesar de esta experiencia donde se conectaría la teoría con la práctica su rol sigue siendo como maestros practicantes donde la responsabilidad de los estudiantes con los que trabajan no les corresponde ya que ellos siguen los lineamientos que el maestro de grado les brinda y su proceso sigue siendo evolutivo en el que toman en cuenta la retroalimentación que reciben.

4. Bachiller en ciencias y letras con orientación en educación

Con el único propósito de mejorar la formación de los maestros inicia la carrera de bachiller con orientación en educación la cual tiene una duración de dos años en los cuales los bachilleres reciben preparación en diferentes áreas de conocimiento, pedagógicas y didácticas con la expectativa que esa formación concluya con la educación superior a nivel universitario.

Las exigencias actuales del mundo globalizado al cual pertenecemos, exige que se realicen cambios sustanciales, en la Formación Inicial Docente con incidencia en la formación integral de los estudiantes que forman parte de una sociedad con valores éticos y morales en una cultura de paz. El currículo de la Formación Inicial Docente en la etapa preparatoria hace énfasis en la humanización de la persona, la valoración de la identidad, la cultura y cosmovisión de los cuatro Pueblos, en las estructuras organizativas para el intercambio social, en los

centros y ámbitos educativos, de manera que las interacciones entre los sujetos constituyen un ejercicio de democracia participativa y fortalecimiento de la intraculturalidad, pluriculturalidad, el multilingüismo y la interculturalidad.

(MINEDUC, 2016)

De acuerdo al MINEDUC esta formación se realiza en dos etapas una preparatoria y una de especialización. La primera incluye 7 cursos de formación general con los cuales se busca que reciban los conocimientos en áreas como Lenguaje y Matemáticas; y la segunda incluye 5 cursos que están relacionados con áreas como pedagogía y psicología que son de vital importancia para los futuros docentes.

En la primera etapa preparatoria se incluyen 3 áreas: social-humanística, científica y tecnológica con las siguientes sub áreas: Comunicación y Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales y Tecnología, Ciencias Sociales y Formación Ciudadana, Psicología, Filosofía, Expresión Artística, Educación Física, Investigación, Pedagogía y Productividad y Desarrollo las cuales se encuentran desarrolladas en hasta 24 cursos los cuales son recibidos por los estudiantes en períodos de 40 minutos entre 2 a 5 veces por semana.

Sin embargo, es importante resaltar que a diferencia de la formación que se recibía con base en el pènsum anterior que incluía cursos de didáctica de las diferentes áreas: Lenguaje, Matemática, Estudios Sociales, Ciencias Naturales. La didáctica puede definirse como: “la ciencia de la educación que estudia e interviene en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de conseguir la formación intelectual del educando.” (Mallart, Didáctica, concepto y objeto, 2011) es una ciencia de gran importancia para los futuros docentes ya que éste necesita no solo el conocimiento sino poseer las estrategias y técnicas que permitan a sus estudiantes aprender. Como se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 2

Estructura de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación

Áreas del Currículo	Subáreas Cuarto Grado	Subáreas Quinto Grado
E. Área general		
Comunicación y lenguaje	Lengua y Literatura	Lengua y Literatura
Matemáticas	Matemáticas	Matemáticas
		Estadística Descriptiva
Ciencias Sociales y Formación Ciudadana	Ciencias Sociales y Formación Ciudadana	Ciencias Sociales y Formación Ciudadana
Ciencias Naturales	Física	Química
		Biología
		Ciencia y tecnología de los Pueblos
Educación Física	Educación Física	Expresión Artística
Expresión Artística	Filosofía	
Filosofía		
Área de especialización		
Comunicación y lenguaje	Comunicación y Lenguaje L2 Segundo idioma nacional	Comunicación y Lenguaje L2 Segundo idioma nacional
	Comunicación y Lenguaje L3 Inglés.	Comunicación y Lenguaje L3 Inglés.
	Tecnologías de la Información y Comunicación	Tecnologías de la Información y Comunicación
Psicología	Psicología	Psicología Evolutiva
		Orientación Vocacional Docente
Investigación	Elaboración y Gestión de Proyectos Educativos	Seminario Aplicado a la Educación
Pedagogía	Fundamentos de Pedagogía	
	Estrategias de Aprendizaje	Paradigmas Educativos
Productividad y Desarrollo	Productividad y Desarrollo	

Fuente: Currículum Nacional Base CNB del Ministerio de Educación de Guatemala (2011)

Es importante mencionar que la reforma educativa que dio lugar a la creación de la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Educación determinó también la necesidad de la continuidad de la formación del docente a nivel universitario. Una vez concluido sus estudios de nivel medio, los bachilleres pueden elegir entre las siguientes carreras: Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural; Profesorado en Educación Primaria Intercultural; Profesorado de Educación Física; Profesorado de Productividad y Desarrollo; y, el Profesorado de Expresión Artística. “El año 2014 se graduaron 3,356 Bachilleres con Orientación en Educación, quienes en 2015 iniciaron la Universidad para graduarse como Profesores de primaria” (Muñoz, 2016).

5. Perfil profesional del maestro de educación infantil intercultural y bachiller con orientación en educación

Los bachilleres de educación infantil intercultural deben cursar la carrera durante 3 años una vez hayan concluido son tres años de educación básica, de acuerdo con el MINEDUC el perfil (2016) de este profesional es el siguiente:

- a. Es el nexo entre la sociedad y la niñez; es mediador entre el niño y la niña y el conocimiento; y es agente de consolidación de un estilo de vida en democracia y cultura de paz.
- b. Fortalece el dominio del idioma materno como elemento básico de la comunicación y del proceso de enseñanza aprendizaje.
- c. Tiene liderazgo, concepción innovadora de la educación y formación académica pertinente que le permita asumir la tarea de educar a las nuevas generaciones en el Nivel de Educación Preprimaria.

- d. Es hábil para facilitar a los educandos niños y niñas oportunidades para el desarrollo de saberes básicos y habilidades cognitivas y actitudinales que le brinden herramientas para vivir y desarrollar su potencial plenamente, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones propias de su edad y continuar aprendiendo.
- e. Se relaciona de forma afectiva y respetuosa con los padres de familia/tutores/ encargados a fin de promover y alcanzar metas de desarrollo integral del niño.
- f. Es capaz de enfrentar los retos permanentes propios de los niños y niñas: sonrisas, llantos, logros, interrogantes difíciles de responder; infiere los distintos mensajes que transmiten los niños y las niñas; identifica sus intereses y potencial, favoreciendo la comunicación y la empatía con su desarrollo individual.
- g. Posee habilidad para organizar el espacio, los materiales educativos y los recursos; distribuye el tiempo de forma razonable, diseña situaciones o experiencias de aprendizaje y de evaluación que favorecen la construcción de aprendizajes.
- h. Cumple el rol de “mediador” en el proceso educativo promoviendo el desarrollo integral de los niños y las niñas.
- i. Utiliza el juego como principal estrategia en la construcción del aprendizaje.
- j. Promueve en los niños y las niñas la curiosidad por las cosas, motivando su espíritu investigador, autonomía infantil, sentido crítico, creatividad y libre expresión.
- k. Promueve valores y actitudes positivas, ideales de amor, respeto a sí mismo, a la familia y a su patria. Toma en cuenta que los niños y niñas lo ven como modelo, por lo que cuida su actuación y actitudes frente a ellos.

- l. Sus rutas de aprendizaje son coherentes con las orientaciones curriculares del Nivel de Educación Preprimaria: aprendizaje constructivo, significativo y cooperativo.

De acuerdo con el MINEDUC el perfil del egresado del bachiller en educación primaria corresponde al desarrollo de competencias durante los dos años que dura la formación de los estudiantes que cursan esta carrera de Educación Media y es el que se describe a continuación (MINEDUC, 2016):

- a. Practica valores éticos, morales y espirituales de acuerdo con su cultura.
- b. Se comunica en forma oral y escrita en su idioma materno, en una segunda lengua y un idioma extranjero.
- c. Utiliza el razonamiento lógico, en la resolución de problemas y en las actividades que realiza en los distintos ambientes en que se desenvuelve. Posee habilidad para la búsqueda y análisis de información proveniente de diversas fuentes.
- d. Ejerce los Derechos Humanos y los valores que favorecen la Democracia, actuando con responsabilidad social y con apego a la ley.
- e. Practica la interculturalidad como riqueza y parte del reconocimiento de la identidad nacional.
- f. Valora las potencialidades de otros, tomándolos como elemento en la práctica del trabajo en equipo, para reconocer y valorar las diferentes capacidades que posee cada persona.
- g. Promueve y asume responsabilidad en el cuidado de la salud y del ambiente.

- h. Utiliza las tecnologías de la información a su alcance, que le permitan la incorporación a la vida social, cultural, económica y política.
- i. Fomenta el reconocimiento de las diferentes manifestaciones artísticas.
- j. Manifiesta actitud de respeto, equidad y justicia ante las diferencias individuales y colectivas de género, cultura, idioma, religión y otras.
- k. Demuestra una actitud abierta a la transformación de la educación con pertinencia a la realidad sociocultural guatemalteca.
- l. Practica autonomía para formarse, evaluarse y mejorar su desempeño. Interpreta la realidad educativa local y nacional en el marco de la globalización.
- m. Interpreta el contexto socio-económico y cultural de su comunidad.
- n. Aplica los avances de la ciencia y la tecnología de las culturas para desarrollar el espíritu de investigación, la creatividad y el pensamiento crítico.
- o. Desarrolla habilidades de negociación para el logro de metas económico-financieras en beneficio de las instituciones.
- p. Demuestra habilidad para organizar y dirigir equipos de trabajo.
- q. Forma parte de la promoción del desarrollo integral de los cuatro pueblos.
- r. Elabora documentos técnicos de acuerdo a su profesión.
- s. Asume una actitud de compromiso en la elaboración y gestión de proyectos.

Según lo anterior, se destacan del perfil de los maestros los siguientes descriptores que se relacionan con el trabajo de investigación que se realiza:

1. **Descriptor 1:** “Tiene liderazgo, concepción innovadora de la educación y formación académica pertinente que le permita asumir la tarea de educar a

las nuevas generaciones en el Nivel de Educación Preprimaria”

(MINEDUC, 2016)

Para el docente novel cumplir con esta tarea es un verdadero reto ya que dentro de su pensum de estudios no se incluyen estrategias de liderazgo que él pueda aplicar posteriormente en el desempeño de su profesión.

2. **Descriptor 2:** “Practica autonomía para formarse, evaluarse y mejorar su desempeño...” (MINEDUC, 2016)

Como lo demuestra la experiencia en distintos países donde se han realizado investigaciones de las necesidades de docentes noveles, durante el primer año del desempeño laboral este carece de autonomía y necesita del acompañamiento de un mentor. Con el tiempo y producto del acompañamiento el maestro novel podrá desarrollar esa importante y necesaria competencia en cualquier docente.

6. Inicio de la profesión

Iniciarse en algo es un reto para cualquier persona, la ilusión de todo maestro por poner en práctica los aprendizajes alcanzados durante los años de estudio de educación media lleva consigo varias circunstancias que debe enfrentar solo, a diferencia de su experiencia durante la práctica supervisada donde tenía el apoyo directo y la evaluación constante del maestro del curso. Los retos que representan el manejo de la disciplina de los estudiantes, poseer el conocimiento de las diferentes materias que debe enseñar, elegir las estrategias y técnicas didácticas que se adecuen al grupo de alumnos, la comunicación con administradores, padres, etc., todo lo anterior y más son los retos que el maestro novel enfrenta por sí solo.

El período de inserción (de iniciación) laboral resulta complejo en cualquier ámbito de desempeño. Lo que uno sabe, lo que uno aprendió en las instancias formativas que atravesó, nunca parece ser suficiente en los comienzos.

Tratándose de ocupaciones en las que además se involucran las “almas” de las personas (la educación es una de ellas) la complejidad aumenta. El acompañamiento no implica alargar la formación inicial un año más. Los iniciados a la docencia son considerados “trabajadores” que están empezando (no estudiantes) y, por lo tanto, el proceso formativo que con ellos se emprende contempla las problemáticas particulares que les plantea su experiencia laboral. (Alliud, 2014)

Los retos que enfrentan los docentes noveles no se refieren únicamente a los conocimientos teóricos de las distintas materias que deben impartir sino más bien retos de orden emocional que sin lugar a dudas, se reflejarán en sus relaciones con alumnos, los padres de estos, los compañeros de trabajo y los administradores de la institución educativa que los contrató. El incorrecto manejo de estos retos o sentirse solo ante los mismos podría llevar al maestro novel a renunciar o desertar en esta etapa laboral. Ese proceso de adaptación a una nueva realidad puede verse beneficiado con la colaboración y participación activa de sus colegas de profesión, maestros con experiencia en el ámbito docente y quienes pueden compartir sus consejos ya que al igual que los noveles, vivieron las mismas experiencias.

Los resultados de distintas investigaciones han demostrado que los maestros novatos parecen asumir responsablemente el mandato original del proyecto de educar a las nuevas generaciones (en un sentido redentor y salvador), lo cual los engrandece y les da felicidad, pero los deja bastante indefensos a la hora de accionar. Esta marca de origen que funciona como un ideal, convive con la sensación de no poder enseñar. Las voces de los maestros novatos presentados en esta oportunidad, dan cuenta de la debilidad que ellos perciben para poder hacer, para poder obrar con otros y sobre otros, en tanto reconocen la falta de estrategias pedagógicas, sobre todo cuando tienen que enseñar a alumnos que presentan problemáticas particulares, distintos al “tipo” esperado. Así, los novatos perciben que saben, pero esos saberes no parecen ser suficientes para operar, intervenir, accionar, enseñar con personas y en situaciones concretas. (Alliaud, 2014)

El primer año de experiencia laboral de los nuevos docentes implica cambios trascendentales tanto de tipo laboral como personal, no importa si se trata de un profesor de preprimaria, primaria y aún de secundaria porque en todos los niveles sucede un tránsito del rol de estudiante al rol de maestro. Tránsito que puede llegar a ser abrupto y desmotivador o bien, a pesar de que esté lleno de retos, motivante para el docente novel.

(...) Esta etapa de inducción se caracteriza porque el tránsito de la ‘identidad de estudiante’ hacia una ‘identidad de responsable- adulto-trabajador’ procura una crisis y, con ella, inseguridad, falta de confianza en uno mismo, mecanismos de supervivencia y de predominio de lo práctico, además de choques emocionales entre posturas de ingenuidad vs. cinismo y dilemas causados por la crudeza y la

exigencia de compromiso de la realidad con la que tienen que enfrentarse.

(Iranzo García, 2009)

El inicio de la profesión docente está lleno de dudas y tensiones ya que se enfrenta con una realidad que le demanda determinadas competencias que deben aún ser adquiridas y/o desarrolladas en el supuesto que no las posea aún. El maestro novel atraviesa diferentes estadios a lo largo del primer año de ejercicio de la profesión los cuales pueden ser sencillos o convertirse en situaciones que desde su perspectiva son insuperables y detienen el proceso de seguir avanzando en el establecimiento de su propia identidad y personalidad profesional.

a. Expectativas de los maestros noveles

La ilusión por ejercer la profesión para la cual se han preparado durante sus estudios de educación media es algo que los motiva a realizar su trabajo con dedicación y esfuerzo. Decorar su salón de clases, conocer a su primer grupo de estudiantes, dejar de ser estudiantes y tener colegas de trabajo es un escenario prometedor y motivante para los maestros noveles, el escenario es prometedor.

(...) la escuela le asigna al docente un rol de sabelotodo como un ser omnisciente, con absoluto dominio tanto de los temas de su asignatura como de los modos para enfrentar conflictos en el aula...Sin embargo, es legítimo no saber, ya sea con relación a los contenidos de los programas o al cómo relacionarse con los demás en determinadas circunstancias. Aún más, explicitar abiertamente “no saber” es algo que los estudiantes agradecen y valoran, según

la percepción de los docentes noveles. (Soto, 2011)

De acuerdo con la experiencia vivida en la inserción de maestros noveles en Valparaíso en Chile los maestros se cuestionaron acerca de su formación inicial y señalaron que la realidad y la teoría son muy diferentes evidenciando que no habían aprendido sobre el manejo de conflictos lo que consideraban como un gran dilema, se enfocaron en lo que faltó en su proceso de formación y restando importancia a lo que sí aprendieron. En Argentina, una encuesta aplicada a maestros noveles con relación a los retos que se presentan al momento de enseñar reflejó los siguientes resultados: nuevas estrategias, material didáctico, planificación, niños con dificultades y dominio del grupo. Según lo anterior se puede determinar las expectativas del maestro novel, quien, a pesar de haber concluido su preparación de educación media, considera que aún es necesario continuar preparándose en ciertas áreas. Consideran que el maestro con más años de experiencia docente puede ayudarlos en este proceso ya que en un momento dado de su formación tuvieron las mismas vivencias que ellos, sentirse acompañado es la expectativa de un maestro novel para poder desempeñar su profesión de manera satisfactoria y desarrollar la confianza que necesitan.

b. Expectativas de las instituciones educativas que los contratan

Los maestros noveles agradecen a aquellas instituciones educativas que los contratan a pesar de no poseer experiencia en la docencia y están dispuestos a hacer su trabajo con dedicación y esfuerzo para compensar la confianza en ellos depositada.

Quienes comienzan en la profesión de enseñar lo hacen en escuelas cuyas condiciones económicas, sociales o de otra índole hace que esta experiencia represente un reto para los maestros. Ser contratado en instituciones ubicados en zonas desfavorecidas y que les sean asignados los primeros grados, resultan modalidades de empleo corrientes para los jóvenes docentes. (Alliaud, 2014)

Contratar a un maestro novel debería implicar la responsabilidad de acompañamiento, tal como lo señala Andrea Alliaud, muchas veces el maestro novel asume el reto de trabajar con un grupo de estudiantes “difícil” que le obliga aplicar todas las destrezas que conoce hasta ese momento solo en teoría y que por no poseer experiencia en el ejercicio de la profesión se encuentra en desventaja con un maestro que ha desempeñado la labor por más años.

En el vínculo “director-docente” se esperaría que un director con actitud diligente para resolver y tomar decisiones en caso de conflictos orientará al novel en su labor, acudiendo a su experiencia. En ese caso, el docente podría construirse a sí mismo como un profesional que escucha y que desea escuchar, que manifiesta interés en construir redes de apoyo, que requiere del otro, por tanto, como un profesional que sabe pedir ayuda. Pero si el director es autoritario, el docente podría asumir pasivamente su participación en el establecimiento, esperando respuestas y soluciones de los directivos, en vez de hacer propuestas para enfrentar las situaciones conflictivas. (Soto, 2011)

Los maestros noveles deben sentirse seguros de poder tomar decisiones, de buscar soluciones a los conflictos que enfrente sin esperar que el director u otro administrador sea quien le proporcione las soluciones y respuestas, su rol no debe ser pasivo sino proactivo ya que es un profesional que es ejemplo de sus estudiantes. De ahí que las instituciones esperan que el docente novel no espere las respuestas a todas sus preguntas sino busque las soluciones a las mismas. Sin embargo, es importante resaltar que es la misma institución educativa la que establecerá las bases y el ambiente para que el maestro novel se sienta motivado y seguro de poder hacerlo. De acuerdo con Andrea Alliaud (2014) la institución educativa pretende que los docentes noveles "...puedan enseñar, intervenir, accionar sin sentirse amenazados y que los haga quedar paralizados (sin saber qué hacer) en las situaciones cotidianas" (p.15). La expectativa de la institución deberá ser compartida con claridad al maestro novel para que este conozca lo que se espera de él, pero principalmente que se le acompañe en este camino de aprendizaje durante su primer año de ejercicio profesional.

c. El maestro novel versus el maestro experto

En todas las profesiones la experiencia es valorada y reconocida, iniciarse en un trabajo conlleva satisfacciones, pero también retos y preguntas. Durante su primer año el maestro carece de la experiencia vivida por un maestro quien ha ejercido la profesión por mucho tiempo. Cualquier tarea que una persona emprenda alcanza la maestría después de practicar por mucho tiempo. Si comparamos el primer día que una persona se coloca frente al timón de un automóvil con el segundo o tercer año de manejar el automóvil, la experiencia vivida y el conocimiento adquirido son totalmente diferentes.

El maestro novel en muy pocas ocasiones podrá elegir el grado en el que desea iniciar su labor docente, será el administrador de la institución educativa que lo contrate quien le asigne el grado ya que en la mayoría de los casos poder “elegir/solicitar” el grado con el que un maestro desea trabajar solo será fruto de sus años de experiencia y trabajo duro dentro de la institución educativa.

En lugar de empezar por lo más simple para llegar progresivamente a lo más complejo, los maestros suelen transitar sus primeros años de desempeño en instituciones “complejas” y una vez que están en condiciones (por años trabajados, capacitaciones realizadas, carrera profesional, etc.) de poder elegir, recién ahí, pueden optar por escuelas mejor ubicadas, mejor dotadas, menos problemáticas y dentro de ellas también les será más fácil escoger su año/grado de preferencia. (Alliaud, 2014)

Cuando se es “nuevo” en un lugar de trabajo aún se desconoce la dinámica de relación entre los compañeros, la forma en que se debe proceder ante cualquier situación que amerite el apoyo de otros y la forma en que se puede solicitar ayuda de alguien sin que esto denote debilidad o incapacidad. Por su parte el maestro que ha trabajado por varios años en una institución educativa conoce muy bien los protocolos de la institución educativa, conoce a sus compañeros y sabe a quién recurrir en determinadas situaciones tanto laborales como profesionales. En algunas ocasiones puede verse amenazado con la llegada de un “nuevo” compañero de trabajo ya que la energía y la disposición de trabajo de un novel puede ser diferente que la de un maestro experimentado, esa visualización de “amenaza” puede llevarlo a negar cualquier apoyo que le sea requerido por parte del

maestro novel. En el ámbito educativo el hecho que en la mayoría de instituciones privadas haya solo una sección de cada grado lleva a que el maestro se acostumbre a trabajar de manera individual y la relación de amistad y convivencia con sus compañeros de trabajo se realiza únicamente durante el período de recreo. Andrea Alliaud (2014) indica que “El trabajo en soledad, aislado, característico de la docencia, deja a los nuevos en condiciones de desventaja para insertarse, aprender y formarse en sus lugares de trabajo” (p.12). Estudios realizados en otros países con relación al trabajo de los maestros noveles, se les ha entrevistado para que se expresen respecto de la relación con sus compañeros de trabajo y los comentarios han sido variados, pero principalmente se refieren a que:

En las primeras reuniones surge el tema de la rivalidad entre antiguos y nuevos docentes. Lo expresan así: “dicen que nosotros llegamos a quitarles el puesto”; “por ser más jóvenes nos pasan los cursos más desordenados”; “cuando llegué a la sala de profesores, tuve que ganarme mi lugar”; “las sillas tienen nombres y te van corriendo”; “el clima de trabajo no es bueno”; “no encuentro a nadie que me dé confianza”; “se siente la presión del profesor jefe quien revisa las planificaciones”; “yo trato de resolver el problema por mi cuenta”; “tengo miedo a ser despedida” (Soto, 2011)

Lo ideal sería que ambos: el maestro novel y el experimentado aprovecharan uno de otro las cualidades y fortalezas que les ayude a realizar mejor su trabajo. No debería tratarse de una competencia sino de un trabajo en equipo donde los más beneficiados serían los estudiantes ya que se reuniría la experiencia y consejos del maestro

experimentado junto a las nuevas metodologías que el maestro novel aprendió en su proceso de formación como docente. La institución educativa es la que debe dirigir ese proceso de trabajo en equipo quizá en un primer momento forzado, pero luego por medio del coaching este se realice por decisión propia de ambos grupos de docentes y con mira hacia todos los beneficios que esto puede traer tanto en el ámbito profesional como personal.

B. La importancia del coaching

De acuerdo a la autora Lidia Muradep (2010) el coaching “es un camino para superar limitaciones que permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio” (p. 19). Este camino como lo describe la autora es atravesado por el coachee quien en ese transcurso toma decisiones acompañado del coach con el propósito de alcanzar sus metas. Coral López (2013) menciona que “Coaching es un proceso de aprendizaje y desarrollo, el camino es el que marca la diferencia para llegar a los resultados esperados” (p.43). El coach es la persona que haciendo uso del coaching, entendido como un arte, acompaña a sus clientes para que ellos transformen sus creencias y limitaciones en logros y alcancen los fines trazados.

1. El coaching educativo

A continuación, se define el término coaching

a. Definición

El coaching se puede aplicar en diferentes ámbitos, no es exclusivo de uno solo ya que las personas en todas las áreas desean transformarse y alcanzar sus metas es por ello que el coaching ha sido aplicado en el ámbito personal, empresarial, educativo, etc. A

pesar que surgió en entornos deportivos y empresariales, en el mundo educativo su aplicación ofrece una gran cantidad de ventajas. Bou (2013) indica que “El coaching educativo se podría definir como una disciplina que aboga por una nueva metodología de enseñanza que conlleva una forma diferente de entender el concepto de aprendizaje.” (p. 20). La diferencia en cuanto al concepto de aprendizaje que señala Bou se refiere a que la incorporación del coaching en los salones de clase implica que el maestro deja de ser quien dirige a los estudiantes, sino que ellos mismos son quienes dirigen su aprendizaje basados en sus fortalezas, necesidades y metas.

El coaching educativo (...) no está fundamentado en la instrucción directiva por parte del coach, sino que ayuda a crear las condiciones necesarias para aprender y crecer. Se trata de una metodología experiencial en la que tanto profesores como alumnos alcanzan soluciones mediante su propia auto reflexión, dejando de lado las barreras que pueden imponer tanto las creencias potenciadoras como las creencias limitantes o limitadoras. (O’Connor, 2005)

La profesora Pilar Martín de la Universidad de Valladolid señala que el coaching educativo es una disciplina que permite un aprendizaje donde “los alumnos son los verdaderos protagonistas, la metodología de las clases es participativa, ellos eligen qué y cómo quieren aprender”. (Educaweb, 2016).

Coral López y Carmen Vals definen el coaching educativo como una forma de enseñanza tendente al “desarrollo del autoconocimiento y del conocimiento de los demás para mejorar el desempeño de los equipos y transformar el aula en un

lugar que sepa poner las emociones a trabajar para potenciar el aprendizaje, recuperando la ilusión y la alegría de aprender”. (Educaweb, 2016)

Se trata de una metodología experiencial en la que tanto profesores como alumnos alcanzan soluciones mediante su propia reflexión, dejando de lado las barreras que puedan imponer como las creencias potenciadoras. (O’Connor, 2005)

Juan Fernando Bou (2013) señala que “desde el coaching educativo abogamos por un modelo de educación, cooperativo, no directivo, basado en procesos del aprender a aprender, donde los estudiantes hacen algo más que acumular información (...)” (p.23). El coaching educativo está enfocado en que el maestro se convierta en coach de sus estudiantes y lograr que ellos encuentren la motivación intrínseca para desarrollar las competencias que le son requeridas. En este proceso se da un autoconocimiento tanto del profesor como de los estudiantes lo cual se verá reflejado en el salón de clases.

b. Tipos de coaching

Existen diferentes tipos de coaching dependiendo del aspecto que se tome en cuenta para clasificarlo. Con base en el contenido el coaching se puede clasificar en: coaching personal, organizacional y deportivo. Según el método que se emplea se puede mencionar el ontológico, sistémico, coercitivo, con PNL, etc. De acuerdo al número de personas que participan puede ser individual o de equipos. Para propósitos del trabajo que se realiza se desarrolla únicamente los tipos de coaching individual y de equipos.

1) Coaching individual:

Este tipo de coaching se puede definir como el “que se realiza a un cliente de manera unipersonal. Se trata de conseguir logros significativos en el apartado personal o profesional de la vida, ayudando a la persona a aprender, encontrado, por él mismo, sus propias soluciones” (Caurin, 2017). En este caso el coach se enfoca en las necesidades específicas de un solo coachee, el proceso de coaching es individualizado y diseñado para el cliente. La ventaja de este tipo de coaching es que el coachee avanza en el proceso de acuerdo a las metas que pretende alcanzar.

2) Coaching de equipos:

Este tipo de coaching se utiliza para mejorar los resultados de los equipos de trabajo. Juan Caurín indica que (2017) “No se trata de ayudar a una persona sino a un equipo completo y a su líder a mejorar la inteligencia colectiva que permita un mayor rendimiento.”. En este caso el trabajo del coach se enfoca a las necesidades de un grupo de personas quienes hayan o no alcanzado la calidad de equipos y es que parte del trabajo del coach puede estar dirigido a que el grupo forme un verdadero equipo. Las estrategias de coaching corresponden a las metas que el equipo desee alcanzar de acuerdo a lo que la entidad para la que trabajan requiera de ellos. En este tipo de coaching el coach trabaja según las necesidades que el grupo tiene en común, la meta debe ser establecido por todos y ser significativo para el equipo quienes unirán esfuerzos para alcanzarla.

c. Ciclo de coaching

El ciclo de coaching es un período de tiempo en el cual el coach y el coachee establecen una meta la cual será alcanzada en un período de tiempo, cada ciclo no debe durar más de 6 semanas, esto con el propósito de poder medir el crecimiento o cambio del estado en el que se encontraba el coachee antes de comenzar el ciclo y compararlo con el estado en el que se haya al terminar el ciclo. Dentro del proceso de coaching se realizan varios ciclos. En cada ciclo el coachee planteará una meta con base en las necesidades que tenga o las situaciones a las que se esté enfrentando, el coach será quien lo acompañe en ese camino haciendo uso de las diferentes herramientas de coaching que pueden servirle al coachee para reflexionar respecto de la ruta que ha elegido y poder después de un ciclo determinar si alcanzó la meta o si aún debe seguir trabajando en ella planteándose nuevas acciones que le permitan el logro deseado.

A continuación, se muestra un gráfico en la cual se describen cada una de las etapas que incluye un ciclo de coaching y el rol del coach y coachee en cada una de ellas para lograr la meta que se busque lograr dentro de ese determinado ciclo de coaching.

Gráfico 1

El ciclo de coaching



Fuente: Diane Sweeney: Coaching enfocado en el estudiante. (2019)

2. Herramientas de coaching

La Real Academia Española define herramienta como: “Instrumento, por lo común de hierro o acero, con que trabajan los artesanos”, si bien es cierto, las herramientas de coaching están lejos de ser de hierro o acero en el sentido estricto de la palabra, puede compararse con esos materiales por el hecho de la fortaleza que representan para los coaches que son quienes trabajan con ellas y que realizan un arte, el “arte de soplar brasas”.

Las herramientas son los recursos que el coach va desarrollando a través del estudio y la práctica, es su experiencia la que le permite potenciar a su coachee mediante el uso de las herramientas adecuadas a la situación y en el momento en que se encuentre el cliente.

Existe una gran cantidad de herramientas que van de simples a complejas y las cuales pueden inclusive ser adaptadas y/o mejoradas por el coach, la elección de la herramienta correcta hará un cambio trascendental en la vida del coachee. Diferentes autores ofrecen una gran cantidad de herramientas, pero sea cual fuera la que se vaya a utilizar es altamente recomendable que el coach se la aplica a sí mismo en primera instancia para vivir la experiencia y poder determinar la mejor forma de su uso, posibles adaptaciones y poder dirigir adecuadamente a su coachee en el proceso de aplicación de las mismas.

De acuerdo a Juan Fernando Bou (2013), las herramientas se pueden dividir en dos grupos: herramientas internas y externas. “Las herramientas internas son aquellas que se basan en la propia capacidad de la persona”, entre estas están la calibración, escucha empática, comunicación, etc.; y las externas son “aquellas que puede utilizar el docente al echar mano de recursos externos a él mismo” (p. 34), entre las que podemos mencionar el Mandala, la escalera de inferencias, modelo Grow, etc.

Mediante las herramientas se busca que el coachee analice su forma de pensar y de actuar, se conozca a sí mismo, reconozca sus fortalezas y creencias. Dentro de las herramientas más usadas en coaching se puede mencionar las preguntas poderosas, la rueda de la vida, FODA, DAFO, etc. Más adelante en este modelo de trabajo de graduación se desarrollarán ampliamente algunas de las herramientas de coaching que

permitirán acompañar a los maestros noveles en su primer año de ejercicio de la profesión.

3. Beneficios del coaching en educación

El coaching educativo trae muchos beneficios para los entes involucrados: maestros, alumnos e institución educativa. Los estudiantes mejoran su rendimiento e inclusive su crecimiento personal ya que les ayuda a desarrollar más seguridad en sí mismos.

El coaching educativo genera las siguientes ventajas en un entorno de aprendizaje: Potencia la autoconciencia y responsabilidad de los alumnos; mejora la implicación y participación en clase; reduce el absentismo y fracaso escolar; promueve el liderazgo individual; fomenta el trabajo en equipo y la diversidad; incrementa la capacidad de superación y el logro de objetivos; mejora los resultados académicos. (Educaweb, 2016)

El coaching educativo se enfoca en que el coachee descubra sus fortalezas y se haga consciente de las mismas para hacer uso de ellas en la consecución de sus metas, esto derivado del autoconocimiento que adquiere en este proceso. Los estudiantes se muestran motivados hacia el trabajo que se realiza tanto dentro como fuera del aula. El maestro logra que sus estudiantes se sientan en confianza en un ambiente agradable y seguro donde el trabajo conjunto del coach y el coachee alcanzan resultados extraordinarios.

El coaching en sí puede generar una actitud de permanente búsqueda de crecimiento, de mejora, y de autorrevisión y autocrítica para lograr cambios positivos de largo recorrido. Es un proceso de descubrimiento. Además, el coaching no solo genera un cambio positivo en las personas, sino que trasciende a cada individuo y llega a cambiar equipos, organizaciones. Genera una onda expansiva. (Coral López Pérez y Carmen Vallesteros, 2013)

El coaching educativo pretende incrementar la capacidad de conciencia de las personas que participan en todo el proceso de aprendizaje, crear un insight, un “darse cuenta” de aquellas cosas que no están percibiendo. Ayudarles a salir de su zona de confort con pregunta que les hagan reflexionar (...) (Bou, Coaching Educativo, 2013)

El coaching educativo brinda una gran cantidad de beneficios no solo para los estudiantes sino también maestros, padres y directores y es que la cultura de coaching dentro de una institución educativa garantiza el cumplimiento satisfactorio de los objetivos del coaching y se traduce en ventajas dentro del entorno educativo, alcanzando mejores resultados de los que ya se venían logrando.

C. Programas de iniciación de los docentes noveles a nivel internacional

La situación de los maestros noveles es algo que ha preocupado en diferentes momentos y lugares y es que cada año el grupo de maestros que se incorpora al ámbito laboral demanda acompañamiento de parte de las instituciones educativas que los

contratan. En algunos países las necesidades de este grupo de maestros han llevado a investigadores y especialistas a analizar, investigar y buscar soluciones a esta situación. Inclusive, hay países donde han sido los mismos organismos gubernamentales estatales o municipales quienes han hecho esfuerzos para poder analizar y plantear soluciones innovadoras. A continuación, se desarrolla brevemente algunos de los programas, aportes e investigaciones que se han realizado respecto de la incorporación de los maestros noveles al ámbito laboral.

1. Chile

La Pontificia Universidad Católica de Chile en el año 2011 incluyó dentro de un concurso de políticas públicas la propuesta de un Diseño de un programa de inducción en Chile para profesores en sus primeros años de ejercicio docente propuesto por las investigadoras Soledad Ortúzar, Carolina Flores, Carolina Milesi, Magdalena Müller y Pamela Ayala.

El mejoramiento de las prácticas docentes de los profesores principiantes es un primer beneficio derivado de los programas de inducción. Uno de estos estudios comparó a profesores en dos escuelas distintas, una con y otra sin programa de inducción para profesores principiantes. Los autores documentan que los profesores principiantes que tuvieron como mentor a un profesor preparado, lograron una mejor organización y gestión de la clase, generando además un mayor compromiso de los estudiantes (...) (Ortúzar, Soledad , Carolina Flores, Carolina Milesi y Magdalena Müller, 2011)

Esta propuesta muestra que los profesores noveles beneficiados por programas de inducción demuestran mayor satisfacción laboral, un mayor compromiso con las responsabilidades de su profesión y tienden a continuar ejerciendo su trabajo con dedicación y permanecen como maestros por muchos años más. Otros proyectos realizados en el mismo país, pero en la región de Valparaíso demuestran que acompañar a los docentes en su inserción al sistema de educación ofrece grandes beneficios no solo para las instituciones educativas que los contratan, para los estudiantes sino principalmente para los mismos maestros quienes mediante seminarios, jornadas, pasantías, mentorías y talleres especiales alcanzan confianza y especialización en el trabajo que realizan.

La experiencia permitió el reconocimiento de las principales dificultades que enfrentan para modificar el rol docente; desarrollo de la capacidad para trabajar en grupos cooperativos y auto gestionados; aplicación de la capacidad de distinguir signos y contra signos de aprendizajes. Para lograr estos objetivos los talleres se organizaron sobre la base de tres componentes: La tarea principal (la investigación docente), la opción de trabajo (el grupo cooperativo) y la modalidad de evaluación (el aprendizaje autónomo). (Soto, 2011)

El principal aporte de esta última investigación es que los docentes noveles se reunían por las tardes para compartir sus experiencias, preocupaciones y para aprender juntos sobre temas de su interés ya que ellos se adueñaron de su proceso de aprendizaje con base en las metas que se establecieron durante ese proceso. De lo anterior se puede concluir que los docentes noveles deben ser los protagonistas de su proceso de adaptación y

crecimiento profesional una vez se inician en la labor docente, nadie mejor que ellos conocen sus fortalezas y área de mejora.

2. España

España es uno de los países que ha sido pionero en el proceso de inducción de maestros noveles, en diferentes comunidades, provincias y municipios se han realizado intentos que han dado resultados positivos.

En esta primera fase el profesor novel implementó un sistema de observación narrativo registrando de inmediato las situaciones problemáticas y anecdóticas en el momento y contexto en el que se producían resultado de un esfuerzo constante de auto-observación y reflexión. Estos registros lograron reflejar de manera lo más fiel posible la realidad y el pensamiento docente. (Jiménez, 2018)

El maestro novel es quien se enfrenta a los retos que el ejercicio de la profesión le presenta, es por ello que un sistema de registro anecdótico basado en la auto observación y reflexión le permite establecer necesidades, fortalezas, áreas de mejora sobre las cuales debe trabajar, no es necesario que exista alguien más que lo “juzgue/observe” sino es el mismo docente quien puede determinar su realidad y con base en ello plantearse metas y trabajar por alcanzarlas. En las investigaciones realizadas se resalta el aspecto emocional que experimenta el maestro novel y es que esta etapa puede llegar a ser muy compleja para el docente de ahí que el manejo adecuado de los retos que enfrenta lo llevará a realizar su trabajo exitosamente.

Los programas de inserción profesional en los primeros años de desarrollo de la docencia son uno de los factores de una incorporación exitosa a la carrera docente. Sabemos que en estos programas hay que atender a dimensiones personales, contextuales, y de destrezas y conocimientos para proporcionar el soporte emocional y las experiencias reflexivas necesarias en una etapa en la que la identidad profesional se construye en circunstancias de alta vulnerabilidad y complejidad. (Iranzo García, 2009)

Sentirse acompañados en este proceso de aprendizaje del ejercicio de la profesión docente puede significar un aspecto de gran relevancia para el maestro novel. Los programas desarrollados en España sugieren la incorporación de un mentor quien basado en su experiencia busca y aplica las estrategias que puedan ayudar al docente novel lo cual resulta ventajoso para ambas partes ya que inclusive el mentor renueva un compromiso hacia su profesión.

La mayor eficacia adquirida por los mentores radica en el aumento del reconocimiento de las prácticas de reflexión, un sentido de la enseñanza más eficaz en sus propias aulas, una nueva perspectiva de la profesionalidad y, de alguna manera, la renovación de su compromiso con la enseñanza. Ilustran sus conclusiones con el hecho de que muchos de los profesores mentores, animados por su rol de mentorazgo, utilizaron estrategias de promoción o de publicitación de su práctica docente con éxitos notorios (como premios, acreditaciones para otras funciones, etc.). (Iranzo García, 2009)

Un aporte significativo de los programas desarrollados en España es la inclusión del mentor dentro del proceso de acompañamiento del maestro novel, esa persona que comparte su experiencia y conocimiento y le hace sentir que no está solo. El mentor es quien da las directrices al novel, dándole consejos y recomendaciones respecto de situaciones que este experimenta.

3. Uruguay

En este país Lea Vezub y Andrea Alliaud realizaron en el año 2012 un importante estudio con relación a las características y necesidades particulares de los maestros noveles. “La formación y el desarrollo profesional continuo de los docentes se ubican cada vez más como tema central en la agenda de las políticas educativas (...) diversos organismos consideran crucial fortalecer la formación de los docentes.” (Alliaud, 2014)

Los noveles demandan modalidades renovadas de formación, con un lugar importante para sus prácticas, para el estudio de casos concretos (“no queremos teoría”), para el intercambio de experiencias con sus pares experimentados y para la observación recíproca de secuencias. Desean realizar una formación disciplinar, a condición que haga referencia a las dificultades encontradas al iniciar su carrera docente. Reclaman conjuntos de recursos útiles en respuesta a los problemas que enfrentan. (Alliaud, 2014)

La investigación realizada en este país ha permitido determinar la importancia del acompañamiento del maestro novel por parte de un maestro experimentado, así como la observación de clases con objetivos específicos que les permitan resolver situaciones que diariamente enfrentan en el ejercicio de la profesión. La estrategia del estudio de casos les permite recibir el apoyo de otros colegas quienes desde diferentes perspectivas pueden ayudarles a resolver diferentes retos.

La co-observación de clases, hecha entre pares (docentes noveles) pero guiada por los formadores; los seminarios, centrados en cuestiones disciplinares pero también en problemáticas comunes propias del trabajo pedagógico; los talleres de práctica, en los que se trabaja en pequeños grupos situaciones que presentan dificultades; los ateneos didácticos, en los que se abordan los problemas de enseñanza que los noveles detectan con los alumnos que efectivamente trabajan, son algunos de los dispositivos que se utilizan en el acompañamiento. (Alliaud, 2014)

El programa de acompañamiento pedagógico planteado por las investigadoras resalta como aspectos positivos la posibilidad de reflexionar sobre la práctica docente, escuchar y compartir con otros colegas noveles cuestiones relacionadas con estrategias de enseñanza, aspectos administrativos, resolución de casos, manejo del grupo de estudiantes y en general la organización de la actividad de los maestros que se inician en el ejercicio de la labor docente.

4. Guatemala

En el informe del Ministerio de Educación del año 2009 se indica que en Guatemala no existe una normativa específica dirigida específicamente a la formación, capacitación y actualización docente en los diferentes niveles y menos aún de docentes noveles. Dentro del informe se mencionan instituciones privadas y públicas entre las que destacan la institución educativa objeto de estudio.

En los inicios del programa de adiestramiento en servicio como fue identificado en sus inicios y posteriormente programa de inducción docente (como es llamado en la actualidad) es la única entidad de Guatemala que como parte de su compromiso con la educación guatemalteca selecciona un grupo de docentes (en sus inicios solo maestros noveles) entre los cuales destacan maestros que desean hacer un cambio en la educación de nuestro país y cuya expectativa es participar en el programa para aplicar lo aprendido en las instituciones públicas y privadas en las cuales sean contratados una vez hayan concluido el programa de inducción docente.

El programa incluye el acompañamiento de un maestro mentor comprendiendo que se trata de un profesor con experiencia que asiste al nuevo docente y que le ayuda a comprender la cultura de la institución en la que se desenvuelve. Una persona que guía, aconseja y apoya a otras que no poseen experiencia, con el propósito de que progrese en su carrera. El mentor comparte su experiencia docente con el novel y este a su vez apoya al mentor con algunas de las responsabilidades que conlleva el proceso de enseñanza aprendizaje en las diferentes secciones de dicha institución: preprimaria, primaria,

intermedia y secundaria. Se confía en los mentores porque ellos recorrieron el camino con anterioridad, interpretan señales desconocidas, advierten de posibles peligros y sirve de apoyo al docente novel quien recibe el modelaje del mentor en este proceso, así como la evaluación constante dentro del período de tiempo en el que participa, el cual se comprende de enero a diciembre.

El programa incluye desarrollo profesional por medio de cursos que se reciben después del horario escolar y una beca para continuar sus estudios a nivel universitario en carreras relacionadas con educación.

D. El coaching como acompañamiento de los maestros nóveles

Lidia Muradep (2010) define el coaching como “acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella” (p.21), esta definición es la que permite determinar no solo la importancia sino la utilidad del coaching en la vida de las personas y en este caso de los maestros nóveles. A lo largo del marco teórico se determinó que el maestro novel se enfrenta a una verdadera aventura en la que se encuentra solo dentro de un sistema que exige de él todas las competencias para poder desarrollar el proceso de aprendizaje de su grupo de estudiantes. Señala la misma autora (2010)“El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite ser consciente de hábitos, valores, creencias, historias y juicios (...)” (p.23). El coaching permitirá que el docente novel recorra ese camino donde aprenderá a superar sus limitaciones aprovechando todas las fortalezas que ya posee y de las cuales se hará consciente en la medida que avanza en el proceso.

En el ámbito educativo, así como en otros, se ha comenzado a apostar por el coaching como una forma de respuesta a las nuevas necesidades y demandas. Los estudiantes,

maestros y administradores ven en el coaching una forma de abordar emociones, conocimiento de sí mismo y de los que le rodean, eliminar creencias limitantes y transformación de salones de clase e instituciones educativas como tal.

La incorporación del coaching como un proceso de acompañamiento de maestros noveles implica la necesidad de la existencia de un maestro coach, Lidia Muradep identifica el rol del coach como el que “apoya y guía al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita”. El coach será el encargado de facilitar el cambio del maestro novel (coachee) usando todas las herramientas de coaching que sean necesarias ya que será el coachee quien liderará el rumbo hacia el cual se moverán en búsqueda del logro de las metas que se trace. El rol del maestro coach será realizado por un maestro con experiencia en el ámbito docente, quien ha adquirido a través de los años de ejercicio, el conocimiento y las vivencias que le han permitido vencer los retos que la profesión presenta. Sin embargo, es oportuno aclarar que no se trata de un mentor sino de un verdadero coach que acompañará al docente novel durante el primer año de ejercicio de la profesión.

1. Aspectos teóricos y práctico a tomar en cuenta

Las investigaciones realizadas en otros países concluyeron que es importante incluir dentro del programa el manejo de las situaciones que pueden darse con relación a las diversas relaciones con las que tiene que se enfrenta el maestro novel:

Relaciones docente-estudiantes: formas en que los profesores enfrentan problemas de disciplina en el aula (...); relaciones docente-dirección (directores o jefes de unidades técnico pedagógicas): formas en que los docentes enfrentan

conflictos con la autoridad, transgresiones de normas por parte de los estudiantes (...); relaciones docente-docente: conflictos sobre la designación de tareas, la organización de los espacios comunes, divergencias sobre la evaluación docente o sobre las formas para enfrentar la relación con los estudiantes. (Soto, 2011)

El maestro novel debe aprender a que las situaciones dentro del ejercicio de su profesión deben ser manejadas de manera que las partes involucradas se vean beneficiadas del “conflicto” que se produce y que dentro de las relaciones no debe evitarse el conflicto sino verse de una manera diferente. Además, en cuanto al conocimiento de sí mismo las emociones del maestro novel manejadas adecuadamente con herramientas de coaching pueden ser usadas en su beneficio personal y profesional.

Siendo el coaching un proceso dentro del programa que se pretende se deben incluir las etapas que lo integran y la forma en que el maestro coach puede acompañar al coachee en ese proceso. Por su parte, el maestro coach debe recibir la capacitación (si no es coach aún) para que pueda realizar su labor de manera adecuada en beneficio de su coachee (el maestro novel).

Lo anterior, significa un cambio de paradigma, desde dentro, desde la transformación de actitudes y habilidades de cada uno de los integrantes de este proceso.

2. Lo que el programa debe incluir

El proceso de coaching incluye las etapas de toma de conciencia, fase de responsabilidad y acción, cada una de ellas con un propósito específico. Además, los ciclos de coaching incluyen 4 fases desarrolladas en un período de 6 semanas aproximadamente. En la primera fase el coachee determina la meta que pretende alcanzar la cual va íntimamente relacionada con una clara conciencia de su realidad y necesidades; en la segunda fase se elabora el plan a seguir unido a la autoreflexión del estado en el que se haya el coachee; la tercera fase implica poner en marcha la acción del plan establecido; y, por último en la cuarta fase el coachee mide el logro de la meta propuesta y se plantea próximos pasos en caso de ser necesario continuar trabajando con la misma meta. María del Pilar Iranzo (2009). menciona que “Las metodologías a utilizar en la formación para la inserción deben estar basadas en la práctica y la reflexión del profesorado novel, haciendo énfasis en el estudio de casos salidos de sus propios contextos profesionales.” La reflexión es parte importante del coaching ya que permite al coachee analizar la situación a la que se enfrenta y dirigir su pensamiento a las áreas de oportunidad y buscar soluciones dentro de sí mismo.

Vonk ha identificado tres áreas de competencia profesional que deberían configurar la estructura de contenidos de los programas de inducción; al tiempo, pueden ser referentes para analizar el impacto de la formación en el proceso de inserción profesional: - Dimensión personal, - Dimensión contextual, - Dimensión de conocimiento y destrezas (Iranzo García, 2009)

La dimensión personal dentro del programa de acompañamiento de maestros noveles representará un aspecto relevante ya que se ha demostrado en las investigaciones realizadas en otros países que la autopercepción del docente novel está íntimamente ligada a la calidad de enseñanza que imparte sobre todo por la incertidumbre que caracteriza al primer año del ejercicio profesional. Potenciar la reflexión personal del maestro novel ayudará a mejorar su autoestima y su crecimiento personal.

IV. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se desarrolla de manera detallada la metodología utilizada en la presente investigación en la modalidad de trabajo profesional.

A. Descripción del problema

Las instituciones educativas que contratan maestros noveles asumen que la preparación académica de estos profesionales ha concluido y que ha sido suficiente para poder enfrentar los retos que se les presentan en su actividad como facilitadores del aprendizaje de los estudiantes a quienes deben formar. El primer año de trabajo es clave para continuar ese aprendizaje y así perfeccionar la labor de un maestro, dejarlos solos en este proceso puede ser contraproducente. Para un maestro novel ese primer año de ejercicio de la profesión implica retos a enfrentar, entre los cuales se pueden mencionar: no poseer las herramientas didácticas para la enseñanza, no contar con el conocimiento necesario del contenido de las diferentes materias a impartir, falta de confianza en sí mismos para llevar a cabo su tarea como docente, sentirse que se enfrentan solos ante los innumerables retos que esta experiencia representa para ellos. Por otra parte, las instituciones educativas que los contratan tienen de ellos las mismas expectativas que para cualquier otro docente experimentado que labora en la institución.

Por lo anterior, saberse acompañados en esta etapa de su vida docente y aprender a manejar adecuadamente cualquier situación que enfrenten les permitirá convertirse en los profesionales que aspiraron ser desde el día que eligieron la carrera de magisterio, hacer del proceso de enseñanza aprendizaje una experiencia única para sus estudiantes

y cumplir con las expectativas que tienen de ellos las instituciones que los contratan.

De ahí la importancia del diseño de la propuesta del programa de coaching para acompañar a maestros noveles, el cual plantea que el maestro titular asuma el rol de maestro-coach (quien acompañará al maestro novel) y aplique las herramientas de coaching que pueden usarse para resolver las situaciones que enfrentan los maestros noveles, producto de las interacciones con sus estudiantes, administradores (directores, coordinadores, jefes de área, etc.), padres de familia y con sus colegas docentes en las instituciones que los contratan. Su implementación debe ser un compromiso de las instituciones educativas para con los docentes noveles que contratan.

El coaching y sus distintas herramientas usado de manera estratégica por las instituciones que emplean este tipo de docentes, es vital para lograr el buen desempeño laboral de estos maestros. Con ello la institución educativa contará con docentes calificados y preparados de acuerdo a las expectativas que de ellos se tengan y los docentes noveles podrán conocerse mejor como personas y profesionales, establecer metas SMART y sentirse empoderados y satisfechos con el ejercicio de su labor.

B. Justificación

En el 2011 en la Pontificia Universidad de Chile se creó un diseño de programa para inducción de profesores en sus primeros años de experiencia docente basados en la aseveración que estos primeros años son clave para su desempeño, siendo tan crucial que con ello se logra la eficacia y satisfacción en el trabajo.

A nivel nacional existe una institución educativa privada que ofrece un programa de inducción para maestros recién graduados con un tiempo de duración de un año. Sin embargo, a pesar de enormes esfuerzos, la estructura del programa no ha sido actualizada o evaluada periódicamente para lograr el propósito de acompañar a los docentes noveles en este proceso de adaptación y profesionalización con base en la nueva realidad y las exigencias que el ejercicio de la profesión conlleva.

La investigadora en su experiencia como docente egresada de un programa de inducción en su primer año de ejercicio, posee la experiencia de las ventajas que para cualquier maestro novel puede significar este acompañamiento, ahora con una visión actualizada y fundamentada en el apoyo que el uso de herramientas de coaching puede ofrecer a un programa de este tipo.

Las exigencias para los maestros principiantes son iguales que para los maestros experimentados, con la diferencia de la experiencia que uno y otro grupo posee. Los cambios a los que se enfrenta el maestro novel son variados desde su transición del rol de estudiante a docente y el de la teoría a la práctica. Al momento de graduarse como maestros, están emocionados de ejercer la profesión para la cual se han preparado durante varios años de su vida estudiantil. Cuando un maestro novel es contratado por una institución educativa se presume que al haber concluido sus estudios poseen todas las herramientas didácticas para desempeñarse adecuadamente en el cumplimiento de su labor, en ocasiones esto no se cumple. Los docentes noveles deben sobrellevar y resolver todos los retos que el trabajo de maestro implica y lograr así un ambiente adecuado para el aprendizaje. Los desafíos no se refieren solamente a cuestiones de pedagogía y didáctica sino también al manejo de situaciones que surgen producto de las diferentes

relaciones que este tiene con sus alumnos, padres de familia, autoridades de la institución educativa y sus colegas docentes.

Es necesario que toda institución educativa en Guatemala que contrate maestros noveles implemente un programa específico de coaching que le permita acompañar a este grupo de maestros, para que su primer año de experiencia docente sea satisfactorio y cumplan con las expectativas de trabajo para el cual fueron contratados. Asimismo, crear las condiciones que permita a este grupo de docentes desarrollar las competencias que necesitan para cumplir con su labor de manera eficiente y experimentar éxito, y a la vez, recibir el acompañamiento de parte un coach que les ayude mediante herramientas de coaching a manejar adecuadamente cualquier situación que enfrenten, así como a establecerse altas expectativas en su desempeño mediante metas y las medidas que los lleven a la consecución de las mismas, es primordial. De ahí la importancia de este programa de acompañamiento.

La implementación de un programa de acompañamiento para maestros noveles se fundamenta en dos aspectos: Primero, la importancia de que los docentes noveles en Guatemala reciban el acompañamiento que necesitan durante su primer año del ejercicio de la profesión. Segundo, los resultados de las investigaciones realizadas en países como Chile, España y Uruguay que demuestran que un programa de inducción integral y bien planificado permite alcanzar logros positivos en el acompañamiento de este grupo de maestros. Tercero, en las características y beneficios del coaching, que permitirá (a través de la aplicación de herramientas) que los maestros noveles logren sobrellevar el primer año laboral de manera exitosa tanto en el ámbito personal como profesional.

C. Objetivos

1. Objetivo general:

Diseñar un programa de coaching educativo para acompañar a los maestros noveles en su primer año de práctica profesional.

2. Objetivos específicos:

- a. Identificar las características y necesidades de los maestros noveles en su primer año de ejercicio profesional a través de la investigación documental y entrevista.
- b. Establecer herramientas de coaching que sirvan de apoyo a los docentes noveles en su desempeño dentro de la institución educativa que los contrate.
- c. Validar el programa de coaching propuesto para que pueda ser implementado con otros grupos de maestros noveles.

3. Estrategias para el logro de objetivos

Para cada objetivo se determina la estrategia o acción que se llevó a cabo, esto se puede apreciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 3:*Alcance de los objetivos de la investigación*

Objetivo	Estrategia-acción
Diseñar un programa de coaching educativo para acompañar a los maestros noveles en su primer año de práctica profesional.	<ul style="list-style-type: none">- Investigación documental de los modelos de programas dirigidos a maestros noveles de países como Chile, España y Uruguay.- Investigación documental de las herramientas de coaching.- Información obtenida de las entrevistas y encuestas realizadas a maestros noveles y maestros con 3 o más años de experiencia.
Identificar las características y necesidades de los maestros noveles en su primer año de ejercicio profesional.	<ul style="list-style-type: none">- Investigación documental de los modelos usados en países como España, Chile y Uruguay.- Entrevistas realizadas a maestros noveles.- Encuesta realizada a maestros de preprimaria y primaria con 3 o más años de experiencia docente.
Establecer herramientas de coaching que sirvan de apoyo a los docentes noveles en su desempeño dentro de la institución educativa que los contrate.	<ul style="list-style-type: none">- Investigación documental- Informaciones obtenidas de las entrevistas realizadas a maestros noveles y maestros de primaria y preprimaria con 3 o más años de experiencia docente.
Validar el programa de coaching propuesto para que pueda ser implementado con otros grupos de maestros noveles.	<ul style="list-style-type: none">- Validación del programa por tres expertos en coaching.

D. Metodología

1. Enfoque de la investigación

En este trabajo se utilizó la metodología de la investigación-acción y el enfoque metodológico cualitativo.

El enfoque metodológico cualitativo se utilizó para analizar la realidad subjetiva del problema objeto del presente trabajo, comprendiéndose esta como “la realidad que si cambia con las observaciones y la recolección de datos” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 11). La recolección de los datos se orientó a proveer mejor entendimiento de las personas que serán objeto de la investigación y los participantes serán “fuentes internas de datos” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 12).

La investigación-acción se usó como una metodología para realizar el estudio de la realidad social del problema objeto del trabajo. En esta investigación se refiere al acompañamiento de los maestros noveles a través de herramientas de coaching. De acuerdo a la revista de educación Laurus nos señala la forma en que su creador Kurt Lewin, la describe como “(...) una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con el fin de que ambos respondieran a los problemas sociales.” (Colmeres E., 2008).

La investigación-acción se puede conceptualizar como:

Un proceso de investigación emprendida por los propios participantes en el marco del cual se desarrolla y que aceptan la responsabilidad de la reflexión sobre sus propias actuaciones a fin de diagnosticar situaciones problemáticas dentro de ellas e implementar las acciones necesarias para el cambio. La

situación problemática a investigar ha de surgir de los prácticos y al mismo tiempo ellos son autores de la propia investigación. (Perez Serrano, pág. 153)

En el ámbito educativo la investigación acción ha tenido mucha aplicación y en este ámbito se distinguen algunos aspectos como el objeto de estudio:

El objeto de estudio: explorar los actos educativos tal y como ocurre en los escenarios naturales dentro y fuera del aula (en la institución educativa en general); éstos pueden ser actos pedagógicos, administrativos, de gestión, de acción comunitaria, entre otros; se trata no solo de comprender una situación problemática en donde estén implicados los actores sociales educativos (docentes, estudiantes, representantes, entre otros), sino de implementar respuestas prácticas o acciones que permitan mejorar y modificar tal situación, y registrar y sistematizar toda la información posible que sobre el cambio se esté observando. No se trata de problemas teóricos, ni de cuestiones que sean de interés exclusivo para los académicos o expertos; puede haber coincidencia, pero es imprescindible que el objeto de la exploración sea un problema vivido como tal por los actores sociales. (Colmeres E., 2008)

La finalidad de la investigación–acción es mejorar la práctica educativa lo que se haya en relación con el propósito de este trabajo ya que mediante el programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles se pretende que este grupo de maestros pueda manejar las situaciones que enfrenta en su primer año de ejercicio y de esta manera puedan realizar la labor para la que fueron contratados, y así su práctica se refleje en beneficio de sus estudiantes, de la institución educativa y de él

mismo.

La investigación-acción incluye las etapas de diagnóstico, planeamiento, acción y reflexión para luego re planificar para la solución de los problemas educativos para los cuales se aplique este tipo de investigación.

2. Escenario

La investigación se desarrolla dentro de una institución educativa privada que tiene 75 años de funcionar, desde su fundación en el año 1945. Ofrece enseñanza bilingüe (inglés y español) a estudiantes desde pre kindergarten hasta doceavo grado (5to. Bachillerato con orientación en Ciencias y Letras). En sus instalaciones ubicadas en la ciudad de Guatemala alberga más de 1,000 estudiantes de los diferentes grados. Aproximadamente 120 alumnos por cada grado divididos en 5 secciones. El horario escolar inicia a las 7:20 y termina a las 14:00 horas y ofrece actividades extracurriculares de 14:00 a 16:00 horas. El horario se divide entre las clases de español e inglés en un porcentaje de 60% del día en inglés y 40% del día en español. El ciclo escolar inicia a finales del mes de julio de un año y termina a principios del mes de junio del año siguiente, por ejemplo: ciclo 2020-2021.

3. Variables

En la siguiente tabla se relacionan las variables con los instrumentos de recolección de información usados en esta investigación.

Tabla 4

Los instrumentos de recolección de información y las variables en la investigación

Instrumentos	Variables
Entrevista dirigida a maestros noveles.	<ul style="list-style-type: none">- Necesidad del acompañamiento.- Necesidades del maestro novel.- Eficacia del programa de acompañamiento.- Retos que enfrenta el maestro novel.
Encuesta a maestros de preprimaria y primaria con 3 o más años de experiencia docente.	<ul style="list-style-type: none">- Retos del maestro novel.- Necesidad del acompañamiento.- Importancia del coaching en el acompañamiento.- Necesidad de un programa de coaching.- Situaciones que enfrenta el maestro novel producto de las relaciones con alumno, directores, colegas.

En la siguiente tabla, se presenta la definición técnica y operacional de cada una de las variables usadas como parte de esta investigación para lograr una mejor comprensión de cada una de ellas y su relación con los instrumentos de recolección de información

Tabla 5

Las variables en la investigación

Variable	Definición técnica	Definición operacional
<i>Acompañamiento</i>	Según la Real Academia Española (Española, s.f.) acompañamiento es acción y efecto de acompañar o acompañarse, que a su vez significa ir o estar en compañía de alguien.	El acompañamiento es el proceso u acto por medio del cual un maestro con experiencia docente estará junto al maestro novel durante el primer año de ejercicio profesional de este último, brindando la oportunidad de auto reflexión y modelando las prácticas de enseñanza- aprendizaje.
<i>Coaching</i>	La autora Lidia Muradep (Muradep, 2009) define coaching como “un camino que permite superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa”	El coaching es un arte mediante la cual una persona denominada coach usa las herramientas adecuadas para que su cliente en este caso el docente novel pueda eliminar las creencias que puedan afectar su desempeño y principalmente logre superar sus dificultades hallando dentro de sí las respuestas a sus preguntas y las soluciones a los dilemas que el ejercicio de la profesión pueda presentarle.
<i>Estrategia de coaching:</i>	Según la Real Academia Española (Española, s.f.) estrategia es un “arte para dirigir un asunto, conjunto de tácticas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. La International Coach Federation (Federation, s.f.) define coaching como un “proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que inspira a maximizar el potencial de una persona”.	Estrategia de coaching es aquella táctica que permitirá el acompañamiento de los maestros noveles en los primeros dos años del ejercicio de la profesión.

Variable	Definición técnica	Definición operacional
<i>Maestro novel</i>	Según la Real Academia Española (Española, s.f.) novel es “aquel que empieza a practicar un arte o profesión”.	Un maestro novel es aquel profesional de la educación que no tiene experiencia en la misma debido a que se está iniciando en su desempeño.
<i>Programa de acompañamiento</i>	Según la Real Academia (Española, s.f.) un programa es un “proyecto o planificación de distintas actividades que componen algo que se va a realizar”.	El programa de acompañamiento se refiere al conjunto de actividades que se incluyen para lograr que los maestros noveles alcancen las destrezas que necesitan en sus primeros años de ejercicio profesional.

d. Participantes

Dentro de esta investigación se utilizaron dos grupos debido a la importancia de la información que uno y otro sector proporcionarían para cumplir con el propósito de la misma. Se describe cada uno de los grupos que participaron en esta investigación:

POBLACIÓN 1:

Los 16 maestros novicios que participan en el programa de inducción dentro de la institución educativa objeto de la presente investigación durante el ciclo escolar correspondiente al año 2020, el grupo está integrado de la siguiente manera:

- 2 bachilleres en ciencias y letras con orientación en educación
- 10 maestros de pre primaria graduados del nivel medio
- 3 maestros de educación musical y
- 1 maestro de educación física.

La importancia de la participación de esta población radica en que en ellos se reúnen dos importantes características: que son maestros noveles y que participan actualmente en un programa de inducción por lo tanto la información obtenida es valiosa para los propósitos del programa de acompañamiento que se pretende diseñar.

POBLACIÓN 2:

Treinta maestros de educación preprimaria y primaria con 3 o más años de experiencia que se desempeñan como maestros en el departamento de Guatemala en establecimientos privados y públicos.

La importancia de esta población radica en que ellos brindaron información acerca de su experiencia en el primer año del ejercicio de la profesión, los retos que enfrentaron

durante ese tiempo y la forma en que los abordaron y manejaron en beneficio de sus estudiantes y de ellos mismos. Además, compartieron detalles acerca de los efectos que a futuro tuvo esa experiencia en su vida personal y profesional. Lo anterior es de gran relevancia para la investigación y sobre todo para el diseño del programa de acompañamiento ya que en este se incluirán las herramientas de coaching que permita al maestro novel guatemalteco manejar situaciones que se presente durante el primer año de su práctica profesional.

a. Muestra

De cada una de las poblaciones descritas anteriormente se eligió la muestra usando un sistema aleatorio.

La muestra aleatoria simple es aquella en la que todos los elementos que forman el universo están incluidos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. El proceso de muestreo que emplea esta técnica es equivalente a hacer un sorteo entre los individuos del universo. El desarrollo de la informática ha permitido que diseñar una muestra aleatoria simple sea extremadamente rápido y fiable (...). De esta forma, al usar muestreo aleatorio simple nos aseguramos la obtención de **muestras representativas**, de manera que la única fuente de error que va a afectar a los resultados va a ser el azar. Y lo que es más importante, este error debido al azar puede calcularse de forma precisa (o al menos acotarse). (Carlos, 2015)

Según lo anterior, este tipo de muestra aleatoria simple permitió que los participantes de ambas poblaciones fueran elegidos al azar partiendo del hecho de que se

cuenta con el marco muestral que se refiere a la lista de todos los miembros que forman el universo que se pretendía estudiar en este trabajo de graduación.

MUESTRA 1:

De los 16 maestros noveles que participan en el programa que ofrece el colegio objeto de investigación durante el ciclo escolar correspondiente al año 2020 se tomó como muestra 10 de los participantes, lo que representa un 63 % de la población seleccionada.

MUESTRA 2:

De los 30 maestros de preprimaria y primaria con 3 o más años de experiencia se tomó como muestra 19 de los participantes, lo cual representa un 63% de la población elegida.

e. Instrumentos y técnicas para recolección de datos

Se utilizó la técnica de investigación documental para identificar la formación que reciben los maestros de Educación Infantil Intercultural y bachilleres en Ciencias y Letras con orientación en Educación y se contrastó con las expectativas que las instituciones educativas tienen de ellos al momento de contratarlos y las que los maestros noveles tienen de sí mismos en su primer año de ejercicio de la profesión. Además, también se analizaron programas de acompañamiento de otros países en donde la formación de maestros noveles se ha realizado exitosamente, así como las características de los mismos.

Según lo anterior se crearon dos instrumentos dirigidos a docentes noveles y a maestros de preprimaria y primaria con 3 o más años de experiencia docente, estos últimos serán quienes asuman el rol de maestro-coach en el proceso de acompañamiento.

Los dos instrumentos como se aprecian en las tablas número 6 y 7 y también están en los anexos (ver anexo 1 y 3) de recolección de información incluyeron preguntas en formato de respuesta abierta lo que permitió una variedad de respuestas por cada uno de los entrevistados y encuestados. El análisis de este tipo de preguntas obliga a la investigadora a usar una metodología que permitiera presentar los resultados de manera objetiva y de fácil comprensión para quienes reciben el informe. En el este trabajo se utilizó el proceso de codificación como metodología para análisis de las respuestas obtenidas en ambos instrumentos de recolección de información.

El proceso de convertir las respuestas individuales en categorías se llama codificación. La codificación determina si los resultados constituyen información útil, se trata, en efecto de un problema de análisis de contenido que pretende presentar los resultados en forma simple, el propósito de la codificación es reducir toda la variedad de respuestas dadas para una pregunta, a pocos tipos de contestaciones que pueden ser tabuladas y luego analizadas. El primer paso en la codificación es determinar las clases de respuestas que se han dado a una pregunta, haciendo una lista de las respuestas y su frecuencia; luego, los comentarios en lista se organizan en agrupaciones lógicas; dichas agrupaciones están determinadas tanto por la frecuencia de las respuestas como por los objetivos de la prueba. (Gómez, 2014)

Con los datos obtenidos de ambos instrumentos, se utilizó nuevamente la técnica de revisión documental para identificar y analizar las herramientas de coaching que podrían usarse para realizar el acompañamiento con base en las características y necesidades que los grupos estudiados indicaron.

a. Instrumento 1

Seguidamente se presenta la Tabla 6 con información del instrumento de recolección de información aplicado, su descripción, la muestra seleccionada y la finalidad del instrumento.

Tabla 6

Instrumento 1: La entrevista a maestros noveles

Instrumento	Descripción	Propósito	Muestra
Entrevista dirigida a maestros noveles.	La entrevista estuvo integrada por 12 cuestionamientos en formato de preguntas abiertas y cerradas las cuales fueron planteadas de forma individual a cada participante. Primero se compartió con cada uno de ellos el consentimiento informado (ver anexo 5) y el propósito de la entrevista. Luego, ellos respondieron verbalmente a cada una de las preguntas y la investigadora fue tomando nota de las respuestas ya que ninguno de ellos accedió a que se grabara la entrevista. (Ver anexo 1)	Recabar información que apoye o fundamente lo que se espera de un programa de inducción docente desde la perspectiva de un maestro novel que lo recibirá y como participantes del programa durante el año 2020.	10 maestros noveles que forman parte del Programa de Inducción Docente del colegio objeto de la investigación, durante el año 2020.

1) Ajuste del instrumento 1:

Luego de la revisión del mismo en su versión original se determinó que era necesario incluir: un párrafo introductorio que explicara la manera en que se manejaría la información y el uso de la misma. La pregunta acerca del año de graduación se había dejado como una pregunta abierta, pero se modificó para presentar años específicos que variaron entre el año 2017 al 2019 con el propósito de que fuese más fácil tabular los resultados. La pregunta 3 que se refiere a la motivación de participar en el programa de inducción docente se modificó agregando las opciones de respuesta con el propósito que fuera más objetiva la forma de presentar el análisis de datos. El instrumento solo incluía 11 preguntas y se agregó una más que los entrevistados pudiesen agregar algo más acerca del programa de inducción en el que participaban. Quedando así la versión que fue aplicada a la población para la cual iba dirigida.

2) Procedimiento de aplicación:

Primero se contactó a las personas encargadas del programa de inducción docente de la sección Primaria para solicitar la autorización para realizar la entrevista a 10 maestros participantes del programa. Luego, se tuvo una sesión que duró aproximadamente 20 a 25 minutos con cada uno de los entrevistados. En cada sesión se compartió con los entrevistados el consentimiento informado y el propósito de la entrevista, así como la aclaración acerca de que la información se manejaría de forma confidencial. Los maestros voluntarios se mostraron colaboradores y brindaron información relevante para la realización de este trabajo de graduación.

b. Instrumento 2

A continuación, se presenta el segundo instrumento que se utilizó para recolectar información, su descripción, la muestra seleccionada y la finalidad del mismo.

Tabla 7

Instrumento 2: Encuesta a maestros con 3 o más años de experiencia docente

Instrumento	Descripción	Propósito	Muestra
Instrumento 2: Encuesta a maestros de preprimaria y primaria con 3 o más años de experiencia docente.	La encuesta se aplicó a 30 docentes. Estuvo integrada por 15 cuestionamientos en formato de preguntas abiertas y cerradas. La encuesta se compartió usando un formulario de Google por medio de redes sociales (Messenger y WhatsApp) y por medio de correo electrónico. En el formulario se incluyó el propósito de la encuesta y se aclaró el manejo confidencial de las respuestas. (Ver anexo 3)	Obtener información que apoye o fundamente lo que se espera de un programa de inducción desde la perspectiva de la experiencia vivida durante el primer año en el que desempeñaron la profesión como docentes.	19 maestros con más de 3 años de experiencia en docencia en el nivel de primaria y pre primaria, que desempeñan su labor en el sector privado o público dentro de cualquier institución educativa en el departamento de Guatemala.

1) Ajuste del instrumento 2:

Después de la revisión del mismo en su versión original se determinó que era necesario incluir: un párrafo introductorio que explicara la manera en que se manejaría la

información y el uso de la misma. En la pregunta 1 que se refiere al título de Educación Media que poseían los encuestados se había planteado una pregunta de respuesta abierta; se modificó para que fuese de respuesta múltiple y así hacer más fácil la tabulación de resultados; la pregunta 4 que se refiere a la calificación que los encuestados daban a su experiencia en el primer año de ejercicio de la profesión, se habían planteado descriptores como bueno y excelente, pero se consideró que son conceptos muy subjetivos. Igual al caso anterior, en la pregunta ocho, se modificaron los descriptores para obtener datos con mayor objetividad. En la pregunta diez con relación a los retos que los encuestados enfrentaron en su primer año de ejercicio de la profesión se modificó la primera opción de respuesta a “manejo de clase” a “manejo de grupo” porque se consideró que la opción “manejo de grupo” hacía referencia a las relaciones con sus estudiantes. El instrumento solo incluía 15 preguntas y se agregó una más que los entrevistados pudiesen agregar algo más acerca del programa de inducción en el que participaban. Quedando así la versión que fue aplicada a la población para la cual iba dirigida.

2) Procedimiento de aplicación:

La encuesta fue realizada utilizando los formularios de Google (Google Forms) y se compartió el link del formulario usando los siguientes medios: correo electrónico, redes sociales como WhatsApp y Messenger de Facebook debido a la situación ocasionada por la pandemia del Covid 19 fueron los únicos medios por los cuales se pudo contactar a las personas a quienes iba dirigida la encuesta. La encuesta fue compartida por los medios descritos y se indicó el motivo de la solicitud, el propósito de la encuesta y la

confidencialidad en el manejo de la información recabada. La encuesta se envió a un total 30 maestros y se obtuvo respuesta de 19 de ellos, quienes en el plazo de aproximadamente una semana respondieron la encuesta.

f. Supuestos de la investigación

La presente investigación plantea la propuesta de un programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles. El programa incluye herramientas de coaching que tienen como objetivo acompañar al docente novel durante el primer año del ejercicio de labor docente para que este pueda manejar adecuadamente los retos que enfrenta producto de las relaciones con sus estudiantes, con el personal administrativo (Dirección, coordinadores, etc.) y con sus colegas docentes. Pretende por otro lado, servir como un instrumento que pueda ser usado por las instituciones educativas que colocan maestros noveles para que puedan brindar a este grupo de docentes la oportunidad de desempeñar con éxito la labor docente frente a un grupo de estudiantes y cumplir así con las expectativas que se tienen de ellos.

A continuación, se presentan los supuestos de la investigación:

- Un programa de coaching para maestros noveles ofrece a las instituciones educativas que los contratan herramientas de acompañamiento para estos maestros durante su primer año de ejercicio profesional y que a la vez se traducirá en un mejor desempeño.
- Los maestros noveles necesitan de un coach para recibir el acompañamiento adecuado durante su primer año de desempeño de la profesión.
- La aplicación de las herramientas de coaching por parte del coach, permitirá el

acompañamiento personal de los maestros noveles el cual es muy importante en su práctica profesional.

g. Consideraciones éticas

Como parte de la investigación realizada se tuvieron las siguientes consideraciones éticas:

- Los participantes estuvieron de acuerdo con ser parte de esta investigación y se les dio a conocer sus derechos y responsabilidades por medio de un consentimiento informado. (Ver anexo 5)
- Se aseguró la protección de la identidad de los participantes dentro de la investigación, por esa razón la recolección de información se realizó de manera anónima.
- La investigadora cumplió cada una de las obligaciones y compromisos para con los participantes.
- Durante las entrevistas realizadas los participantes se sintieron confiados de poder expresar sus ideas con claridad y honestidad y la investigadora no emitió juicio alguno sobre las respuestas dadas.
- No se utilizaron grabaciones de video o audio durante la recolección de información, respetando así la decisión de no hacerlo por parte de los participantes.

h. Alcances y limitaciones

a. Alcances

En seguida se presentan los alcances de la presente investigación bajo el modelo de trabajo profesional:

- Diseño de un programa de coaching como un proceso acompañamiento para los maestros noveles.
- Incorporación del rol de un maestro-coach como pieza clave en la aplicación del programa de coaching como proceso de acompañamiento para los maestros noveles.
- Incorporación de las distintas herramientas de coaching que permitirán al maestro novel manejar adecuadamente todas las situaciones que se derivan de su labor durante el primer año del ejercicio de la profesión.
- Ofrecer la posibilidad de que el programa de coaching que se propone pueda ser usado en el acompañamiento de cualquier grupo de maestros noveles en diferentes instituciones educativas privadas de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala

b. Limitaciones

Dentro de las limitaciones se puede mencionar:

- Relacionadas al ámbito geográfico:
 - El programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles que se diseñó como parte de este trabajo de investigación solo será aplicable para instituciones educativas privadas del departamento de Guatemala

que tengan el propósito y sea parte de sus políticas la inducción de los maestros noveles.

- Relacionadas con la aplicación del programa:
 - El maestro-coach no necesariamente posee los conocimientos de coaching lo que puede ser un factor que retarde la aplicación del programa ya que este necesitará tiempo para poder leer y comprender la orientación que se ofrece para él dentro del programa que se propone.
 - Las instituciones educativas que contratan maestros noveles quizá no deseen invertir en su talento humano mediante este acompañamiento debido al tiempo que implica para el maestro-coach y para el maestro novel reunirse dentro del horario escolar para poder llevar a cabo las sesiones que el programa incluye.
 - Falta de interés o compromiso por parte de los maestros noveles hacia el programa de coaching.
 - El programa de acompañamiento no incluye la metodología de mentoring debido a que el énfasis del mismo es coaching e incluir la mentoría puede ocasionar confusión en el rol que el maestro-coach debe desempeñar.

9. Fases de la investigación

En la siguiente tabla se presentan las diferentes fases de la investigación realizada bajo el modelo de trabajo profesional que plantea el diseño de un programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles.

Tabla 8*Las fases de la investigación*

Fase	Descripción
1. Revisión teórica	En esta fase se realizó la revisión bibliográfica de todos los materiales de referencia que dieron el fundamento teórico del tema objeto del presente trabajo profesional. La revisión incluyó: libros, revistas físicas y digitales, artículos electrónicos, tesis, etc.
2. Investigación diagnóstica	Se realizaron las entrevistas a maestros noveles de una institución privada y una encuesta a maestros experimentados con más de tres años de ejercicio de la profesión para obtener información con relación al tema objeto de este trabajo profesional. Se analizaron todos los datos obtenidos de dichos instrumentos de recolección de información.
3. Diseño del programa de acompañamiento para maestro noveles que trabajan en instituciones educativas privadas.	Con base en la revisión teórica de los antecedentes en otros países que han realizado programas de inducción para maestros noveles tanto en el ámbito privado como público, y, en los resultados de la investigación diagnóstica, se identificaron las necesidades específicas que deben ser satisfechas por medio de un programa de acompañamiento para maestros noveles. Se eligieron cada una de las herramientas que permitan al maestro-coach acompañar al coachee en este proceso durante el primer año del ejercicio de la profesión. (ver anexo 9)
4. Validación del programa de acompañamiento	Una vez realizado el programa se sometió al juicio de expertos en coaching. tres expertos en coaching realizaron el proceso de validación mediante un instrumento que se enfocó en criterios como el contenido, la claridad, la pertinencia y suficiencia de las distintas herramientas que integran el programa y si este cumple con el objetivo propuesto en este trabajo profesional.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

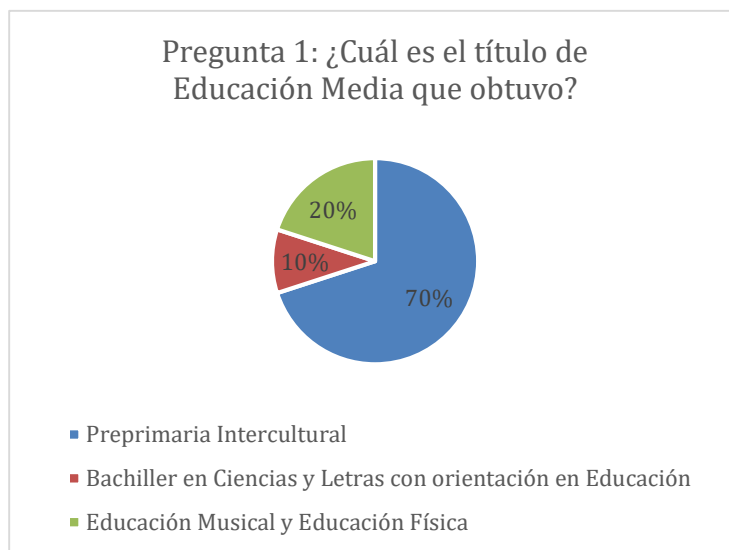
En esta parte del trabajo se presentan los resultados de la investigación realizada mediante la metodología descrita y la aplicación de los dos instrumentos de recolección de información que ya fueron descritos anteriormente.

A. Instrumento 1: Entrevista dirigida a maestros noveles

El análisis de las entrevistas tuvo como objetivo: Recabar información que apoye o fundamente lo que se espera de un Programa de Inducción Docente desde la perspectiva de su experiencia como maestros noveles. El análisis de los resultados comenzó con la escucha activa durante las entrevistas y la lectura detenida del contenido transcrito. La investigadora fue muy cuidadosa con relación a la confidencialidad de la información recabada ya que los entrevistados participan actualmente en el programa de inducción al que se refieren en la entrevista.

Figura 1

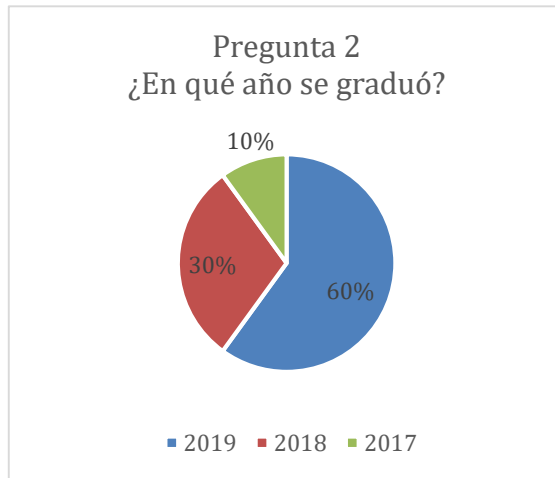
Profesión de los participantes



El 70% de los entrevistados son graduados de maestros de Preprimaria Intercultural, 10% son bachilleres en ciencias y letras con orientación en Educación y el otro 20% son maestros de educación musical y educación física.

Figura 2

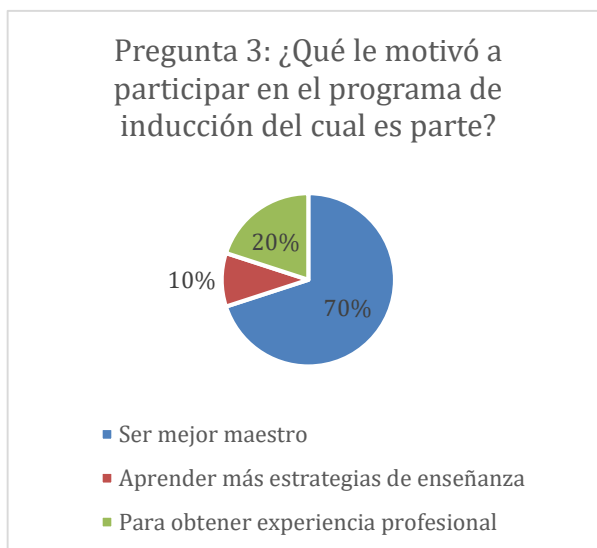
Años de experiencia de los participantes



El 60% de los entrevistados se graduó en el año 2019, el 30% en el año 2018 y el otro 10% en el año 2017.

Figura 3

Motivación de participar en un programa de inducción



El 70% de los entrevistados eligió participar en el programa de inducción para llegar a ser un mejor maestro; el 20% porque significa una oportunidad de obtener experiencia profesional y el 10% porque desean aprender más estrategias de enseñanza.

Figura 4

Experiencia en el programa de inducción

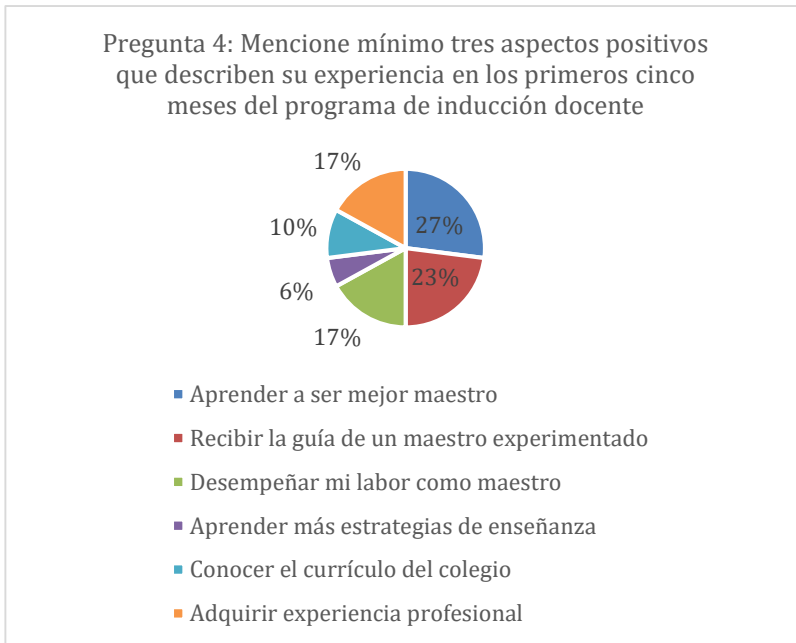
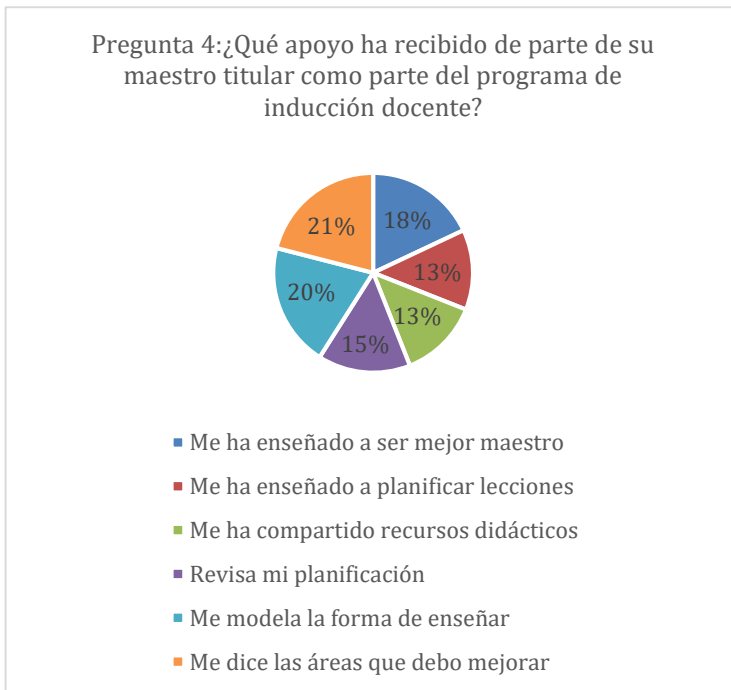


Figura 5

Apoyo que brinda el maestro titular al maestro novel

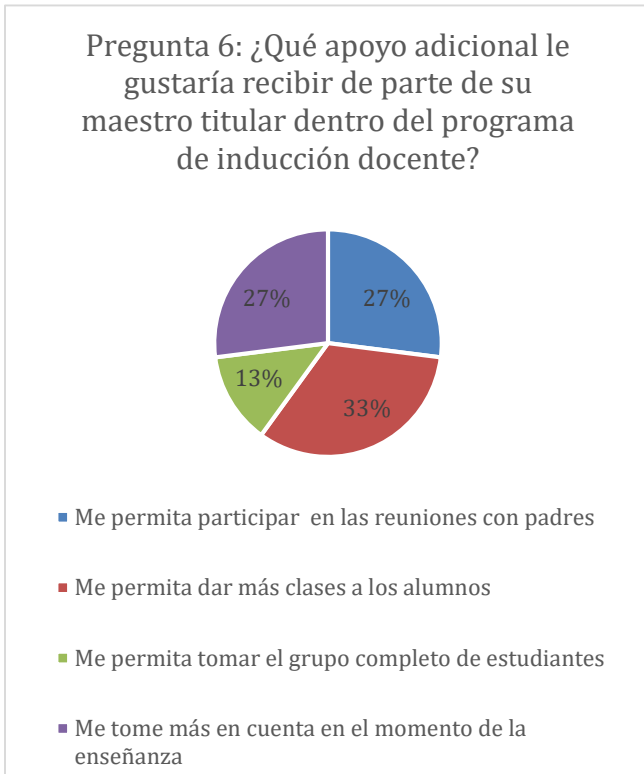


Los maestros noveles reconocen los siguientes aspectos positivos de su participación en el programa de inducción: Aprender a ser mejor maestro (27%); recibir la guía de un maestro experimentado (23%); y desempeñar su profesión y adquirir experiencia profesional (17% cada aspecto).

Las respuestas de los entrevistados muestran que el apoyo que principalmente han recibido de parte del maestro titular (maestro coach) es: modelaje en la forma de enseñar (20%); que este le indica las áreas en las que debe mejorar (21%); que le ha enseñado a ser mejor maestro (18%); que le revisa la planificación (15%) y un 13 % menciona que les comparten recursos didácticos y que les han enseñado a planificar lecciones.

Figura 6

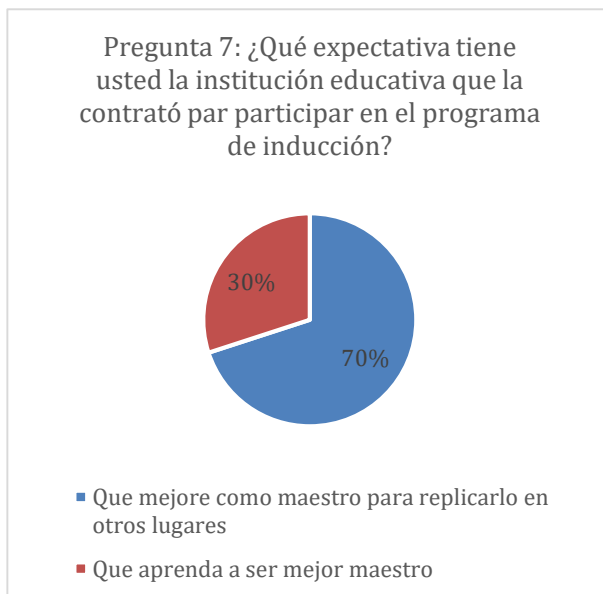
Expectativas del maestro novel hacia el maestro titular



Las respuestas de los entrevistados muestran que el apoyo adicional que desean recibir de parte del maestro titular es: permitirles participar en las reuniones con padres de familia (27%); dar más clases a los alumnos (33%); tomarlos más en cuenta al momento de la enseñanza (27%).

Figura 7

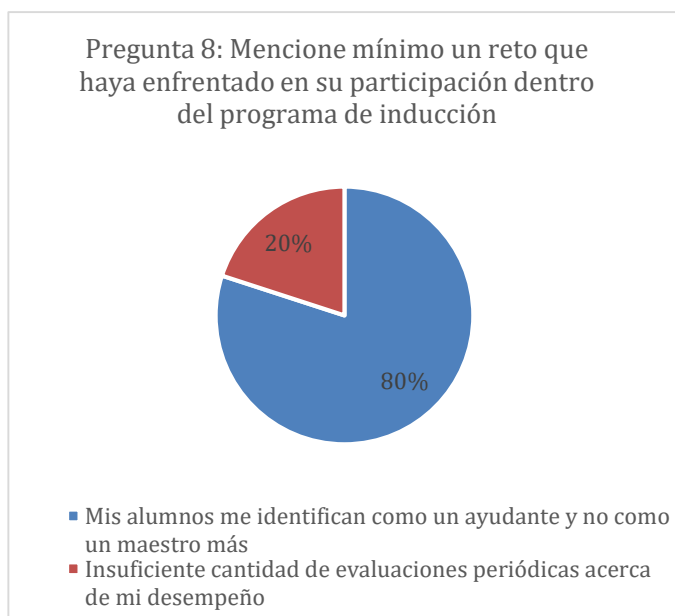
Expectativas de las instituciones educativas hacia el maestro novel



Los resultados demuestran que los maestros noveles están conscientes de que la expectativa de su participación en el programa por parte de la institución educativa que los contrató es que ellos puedan ser mejores maestros y replicar lo aprendido en otra institución (70%).

Figura 8

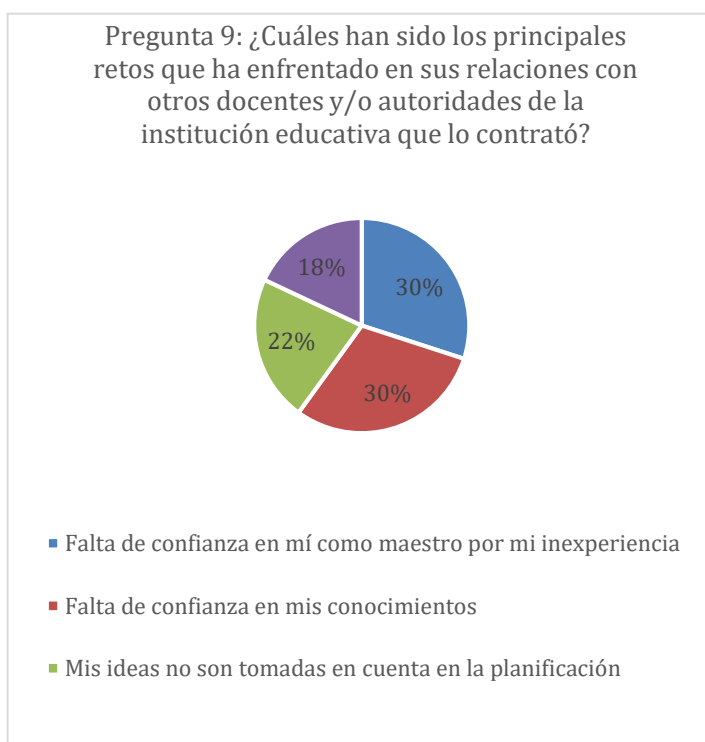
Retos del maestro novel



El reto más grande que los maestros noveles han enfrentado es que sus alumnos no los identifican como un maestro más dentro del salón de clases sino más bien como un ayudante. El otro 20 % indica que el mayor reto ha sido falta de evaluaciones por parte del maestro titular.

Figura 9

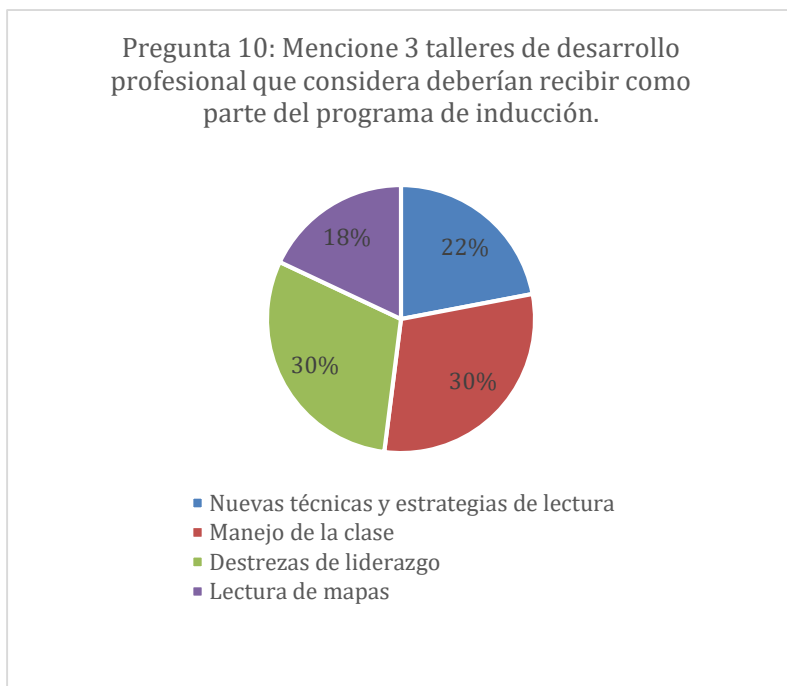
Retos en las relaciones docente-docente y docente-administración



Los entrevistados indican que sus colegas docentes no les tienen confianza como maestros ya sea debido a su inexperiencia (30%) o porque consideran que no poseen los conocimientos (30%) y que por ello no toman en cuenta sus ideas en el planeamiento (22%) o bien respecto de algún asunto que se trató en reuniones de currículo (18%).

Figura 10

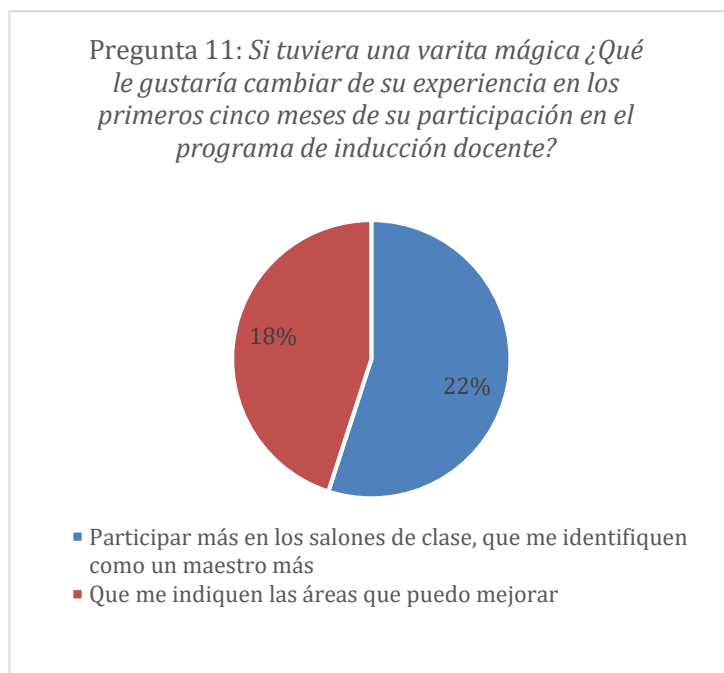
Áreas de crecimiento profesional del maestro novel



Las áreas de crecimiento profesional que manifiestan deben incorporarse en el programa son: manejo de clase (30%), destrezas de liderazgo (30%) y el resto se enfocan en áreas de contenido como las estrategias de lectura (22%) y lectura de mapas (18%).

Figura 11

Cambios que proponen los docentes noveles en el programa



El 80% de los entrevistados manifiesta que les gustaría poder participar más en los salones de clase no únicamente como auxiliares sino llegar a ser identificados por sus estudiantes como un maestro más; y, el 20% manifestó que desean que se les indiquen las áreas de oportunidad para convertirse en mejores maestros.

Pregunta 12:

¿Qué otro comentario quisiera compartir acerca de su participación en el Programa de Inducción en el que participa este ciclo escolar?

Únicamente 5 de los entrevistados quisieron agregar una respuesta en esta pregunta y sus comentarios fueron de agradecimiento por la oportunidad de ser parte del programa ya que para ellos es una oportunidad de ser mejores maestros para cuando se enfrenten a todos retos por sí solos sin el acompañamiento de un maestro titular.

Los resultados de la pregunta número 12 de este instrumento de recolección de datos se presentan a continuación en forma de tabla para hacer más comprensible la información obtenida.

Tabla 9

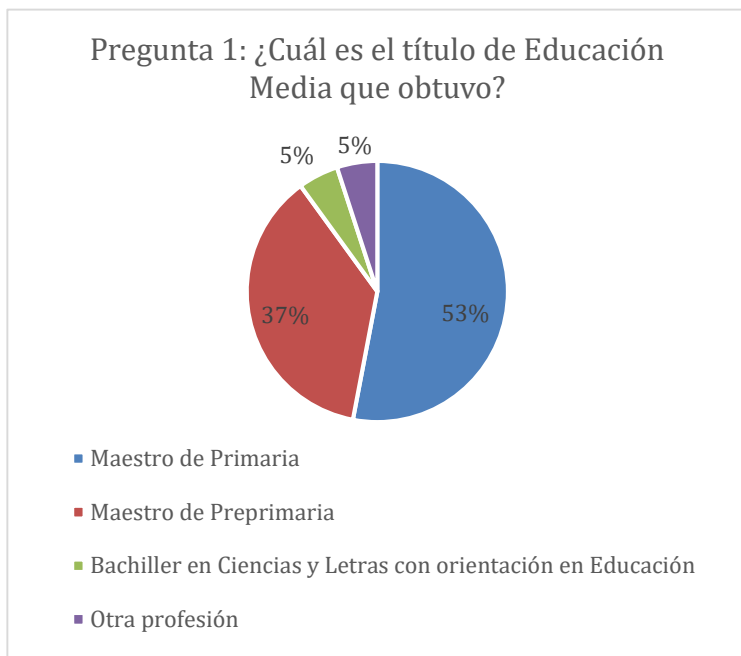
Comentarios de los maestros noveles en la entrevista

Entrevistados	Comentarios
Entrevistado 1	No agregó comentarios
Entrevistado 2	Estoy muy agradecida por la oportunidad de estar en este programa
Entrevistado 3	Me siento bendecido de ser parte del programa porque es una gran oportunidad.
Entrevistado 4	Sé que al terminar el programa seré una mejor maestra y por eso me siento agradecida.
Entrevistado 5	No agregó comentarios
Entrevistado 6	No agregó comentarios
Entrevistado 7	Siento agradecimiento de ser parte del programa.
Entrevistado 8	No agregó comentarios
Entrevistado 9	Ser parte del programa me dará la oportunidad de llegar a ser mejor maestra.
Entrevistado 10	No agregó comentarios

B. Instrumento 2: Dirigido a maestros de Preprimaria y Primaria con 3 o más años de experiencia docente

Figura 12

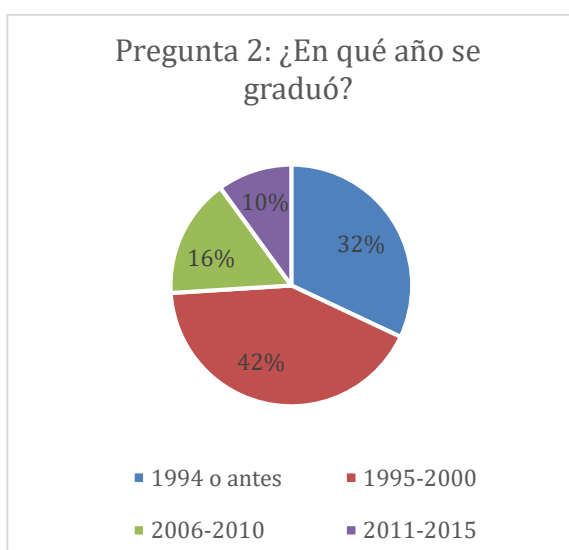
Profesión de los encuestados



De los 19 encuestados el 53% son maestros de educación primaria; 37% maestros de educación preprimaria; el 5% bachiller en ciencias y letras con orientación en educación; y, 5% de otra profesión.

Figura 13

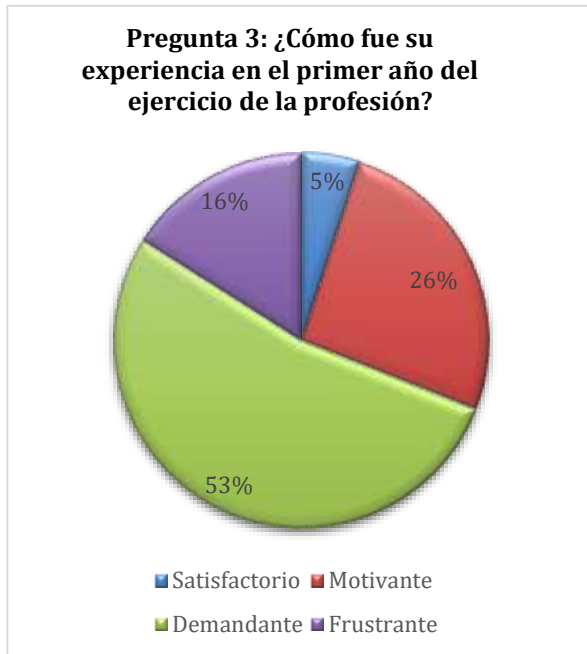
Experiencia en la docencia del grupo encuestado



De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 42% de los encuestados se graduaron entre 1995-2000; el 16% entre el año 2006-2010; el 10% entre el año 2011-2015; y, el 32% en el año 1994 o antes de esta fecha.

Figura 14

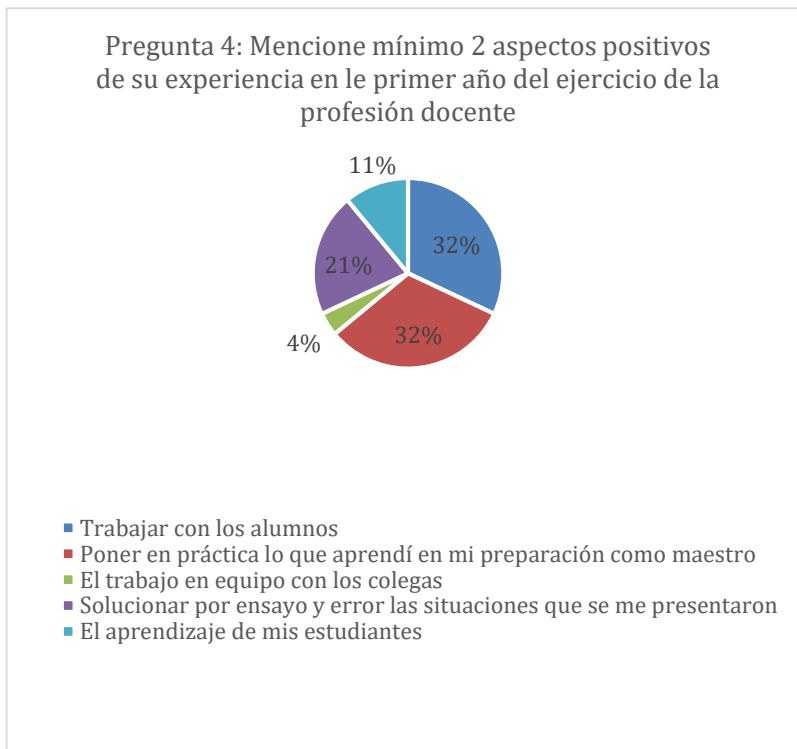
Experiencia laboral de los encuestados



De acuerdo a los datos obtenidos, para el 53 % de los encuestados el primer año de ejercicio de la profesión fue demandante. Sin embargo, el 26% califica la experiencia como motivante.

Figura 15

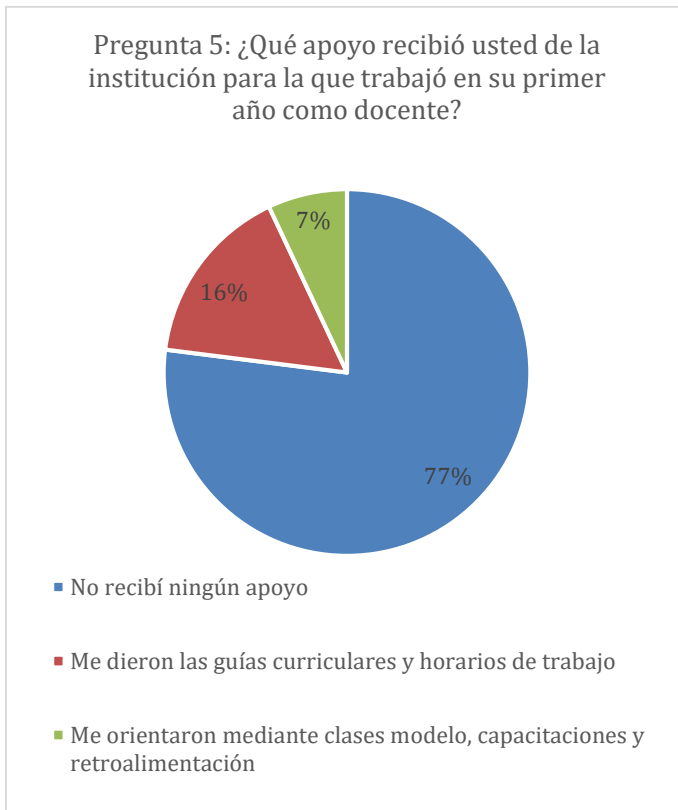
Aspectos positivos de la experiencia del maestro novel



Los encuestados indican que los aspectos positivos de su experiencia en el primer año del ejercicio de la profesión fue poder trabajar con sus alumnos (32%); poner en práctica lo que habían aprendido en su preparación como maestros (32%); haber podido solucionar por ensayo y error las situaciones que se les presentaron (21%).

Figura 16

Aspectos positivos de la experiencia del maestro novel



El 77% de los encuestados indicaron no recibieron ninguna orientación durante el primer año de labor docente y que esto les generó estrés porque tenían dudas y a veces experimentaron temor de no hacer bien su trabajo. El 16% indicó que recibieron orientación respecto del currículo e información general de la institución; y, solo el 7% indicó que recibió orientación de parte de un coordinador o director por medio de clases modelo, capacitaciones y retroalimentación acerca de su desempeño.

Figura 17

Perspectiva del trabajo realizado en el primer año laboral

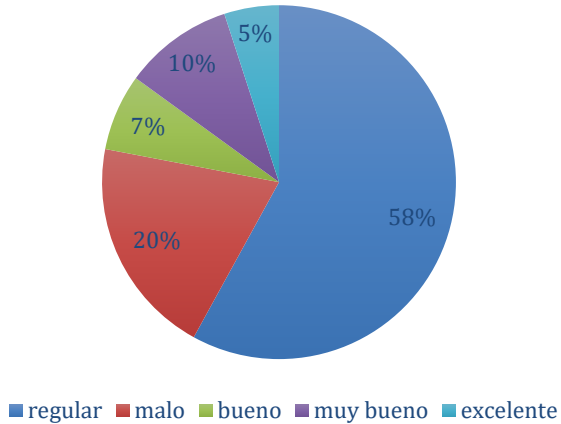


El 48% de los encuestados se siente insatisfecho de sí mismo con relación al trabajo realizado en su primer año como docente; el 26% se siente orgulloso y el 26% se siente satisfecho.

Figura 18

Apoyo de las instituciones educativas

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría el apoyo que recibió de parte de la institución educativa que lo contrató en su primer año laboral?

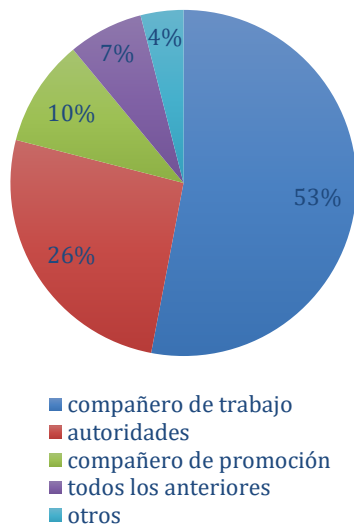


El 58% de los encuestados califica como regular el apoyo que recibió en su primer año del ejercicio profesional; el 20% lo califica como malo; el 7% lo califica como bueno; y, solo el 5% lo califica como excelente.

Figura 19

Persona que sirven de mentor para los noveles

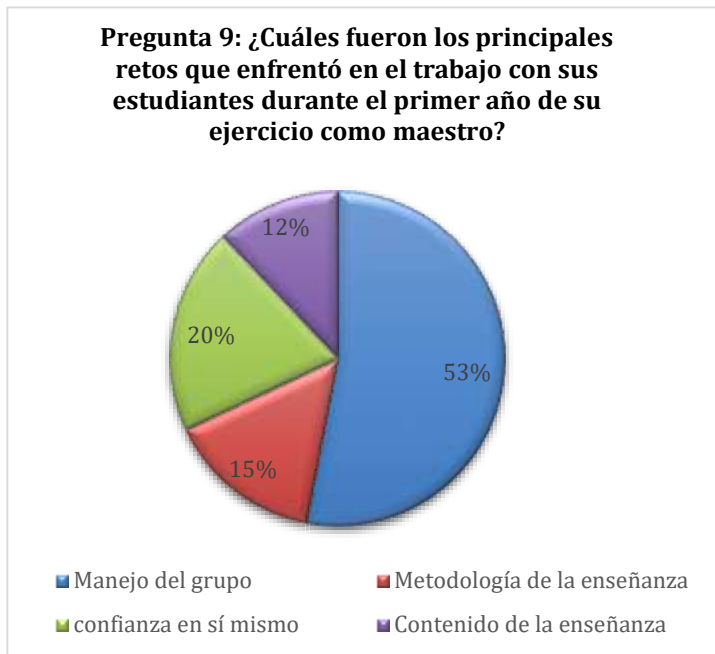
Pregunta 8: ¿A quién consultó cuando tuvo una duda durante el primer año de su ejercicio laboral?



El 53% de los encuestados indican que la persona a la que recurrieron en caso de duda fue a un compañero de trabajo; y, el 26% recurrieron a sus autoridades (directores, coordinadores, etc.).

Figura 20

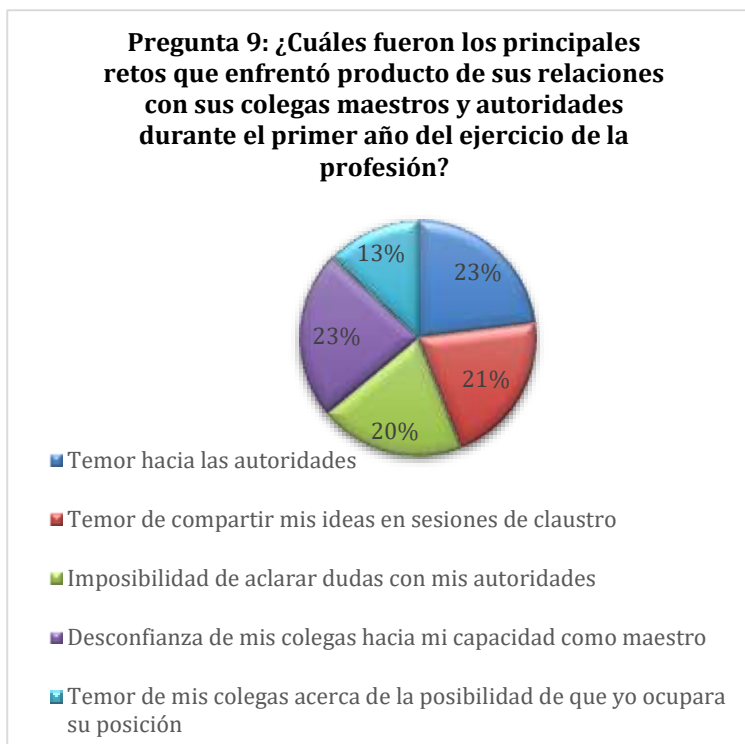
Principales retos del maestro novel



El 53% de los encuestados indican que el principal reto fue el manejo de grupo; el 20% la confianza en sí mismo como profesional; el 15% indica que la metodología de enseñanza y el 12% manifiesta que el contenido de enseñanza debido a la programación curricular que debía cubrir.

Figura 21

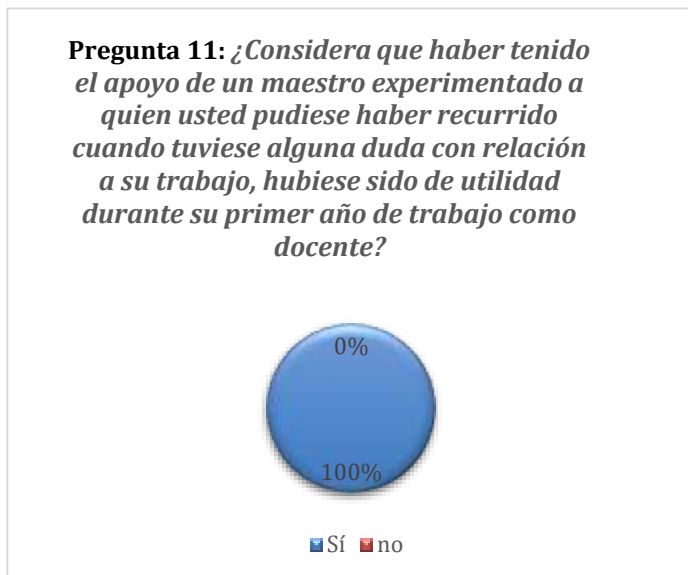
Retos de las relaciones docente-docente y docente-autoridades



El 23% de los encuestados manifestó que el mayor reto fue el temor que experimentaron hacia sus autoridades; el 23% visualizó como reto la desconfianza de sus colegas hacia su capacidad como maestro; el 21% indicó que tuvo temor de compartir sus ideas en las sesiones de claustro; 20% manifestó que el reto fue no poder aclarar dudas de las evaluaciones, comentarios o sugerencias que recibían de parte de las autoridades de la institución educativa que los contrató.

Figura 22

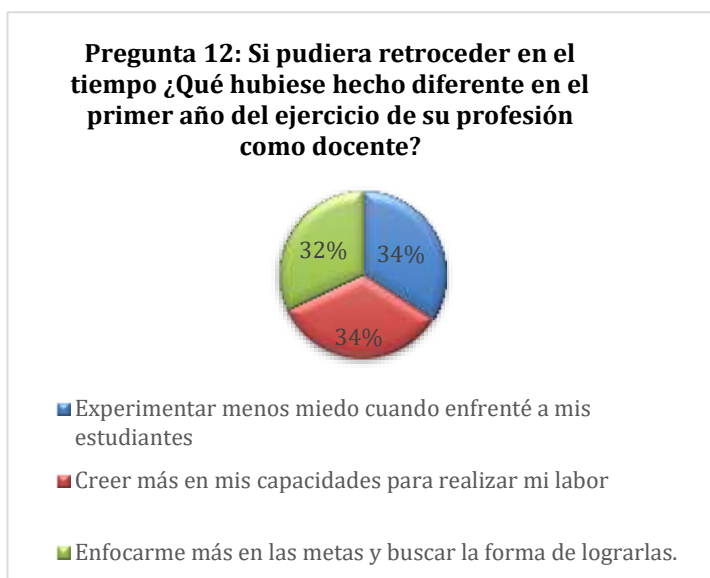
Cambios que hubiesen hecho los encuestados



El 100% de los encuestados considera que sí hubiese sido de utilidad contar con el apoyo de un maestro experimentado.

Figura 23

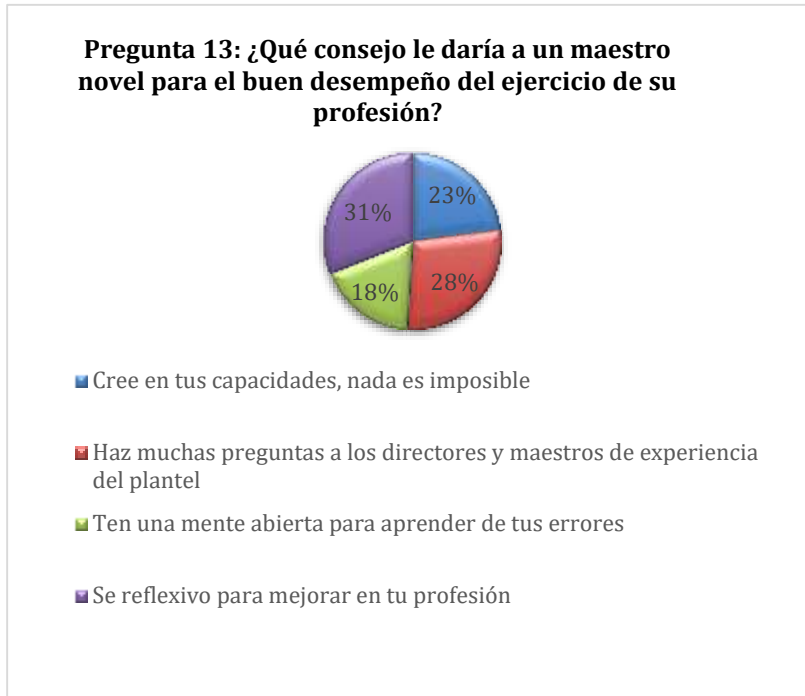
Cambios que hubiese querido realizar el maestro novel



El 34% de los encuestados expresa su deseo de no haber experimentado miedo al momento de enfrentar a sus estudiantes; el 34% anhela creer más en sus capacidades como maestro para realizar su labor; y, el 32% indica el deseo de enfocarse en metas y la forma de lograrlas.

Figura 24

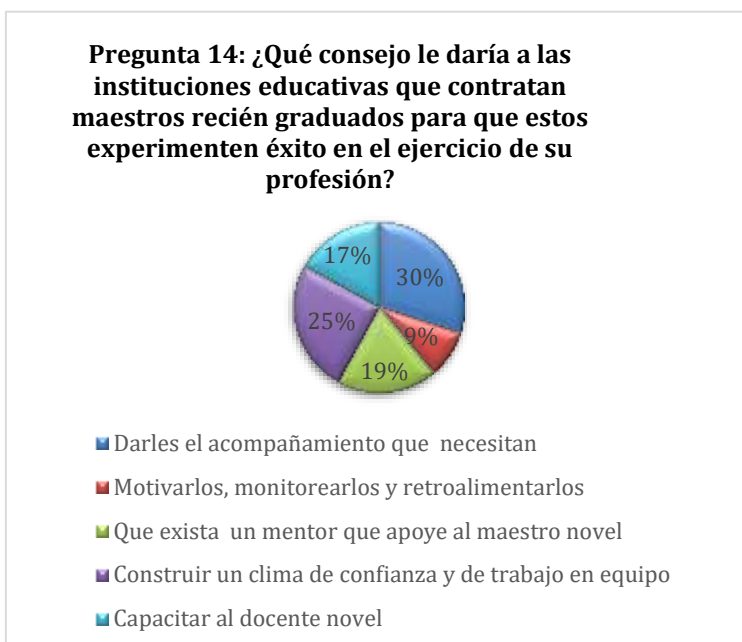
Consejos para el buen desempeño del maestro novel



Los encuestados motivan a los noveles a que sean reflexivos (31%); a que hagan muchas preguntas a directores y maestros con experiencia (28%); a creer en sus capacidades (23%); y a tener mente abierta para aprender de los errores (18%).

Figura 25

Consejos para las instituciones educativas que contratan maestros noveles



El 30% de los encuestados aconseja que se brinde el acompañamiento que este grupo de docentes necesita; el 25% que se construya un clima de confianza y trabajo en equipo; el 19% menciona la necesidad de que exista un mentor; el 17% que se capacite al maestro novel y el 9% que se motive, monitoree y retroalimente al docente novel.

Pregunta 15

¿Qué otro comentario quisiera compartir acerca de lo que un Programa de Inducción para docentes noveles debería incluir? Solamente 12 de los 19 encuestados agregaron un comentario en esta sección. los resultados se presentan a continuación en forma de tabla para hacer más comprensible los datos obtenidos.

Tabla 10

Comentarios de los maestros de preprimaria y primaria en la encuesta

Número de comentario	Comentarios
Comentario 1	Incluir el aspecto emocional por la cantidad de situaciones que se enfrentan.
Comentario 2	El primer año de ejercicio de la profesión se puede comparar a una montaña rusa de emociones.
Comentario 3	Cada día se experimentan diferentes emociones que no se pueden manejar de igual manera.
Comentario 4	Lo anterior está ligado con todas las situaciones que enfrenta el maestro novel producto de las relaciones con sus estudiantes, colegas maestros y autoridades administrativas de las instituciones educativas.
Comentario 5	El lado emocional del maestro debe tomarse en cuenta.
Comentario 6	Particularmente creo que trabajar en la vocación y la pasión de deben tener los docentes sin fundamentales para el buen ejercicio de la docencia.

Número de comentario	Comentarios
Comentario 7	Más capacitaciones para que el alumno aprenda fácilmente y sea más divertida la clase
Comentario 8	Plan motivacional para el docente
Comentario 9	Es un buen método para ayudar a los maestros a observar cómo trabajan los demás para aprender de los expertos.
Comentario 10	Tener un programa específico para acompañar a los nuevos educadores en su crecimiento profesional.
Comentario 11	Pues el programa debe incluir sesiones regulares entre el docente y coach para apoyarle, establecer metas y retos.
Comentario 12	Recalcar los procesos para accionar en distintas eventualidades.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de la presentación de los resultados de cada uno de los instrumentos de recolección de información se procede a analizar y discutir los datos obtenidos. Se busca relacionar los resultados de estos instrumentos con la información que sirve de fundamento y que se halla en el marco teórico, así como con la forma en que estos resultados se deben reflejar en el diseño del programa de acompañamiento para maestros noveles.

A. Instrumento 1: Entrevista dirigida a maestros noveles

- Se determinó que los maestros noveles tienen interés en participar en programas en los que puedan recibir la orientación y apoyo que necesitan. Esto sin importar el nivel o área de preparación que puedan tener.
- Se determinó que el 60% de participantes se haya en el primer año de ejercicio de la profesión de lo cual se deriva que la información que proveyó el grupo entrevistado es de gran relevancia para el objeto del programa que se pretende diseñar debido a que se encuentran en el primer año del ejercicio de la profesión.
- La investigación documental señala que un maestro novel desea desempeñar su profesión de la mejor manera posible en beneficio propio y de sus estudiantes. Lo cual se confirma con los resultados de la entrevista ya que el 70 % de los maestros noveles indican que la motivación principal de participar en un programa de inducción es que esto les ayudará a ser mejores maestros.

- Los entrevistados destacan como aspecto positivo de participar en un programa de inducción llegar a ser mejores maestros y demuestran estar conscientes de que en su primer año del ejercicio de la profesión necesitan del acompañamiento de un maestro con más experiencia para que les ayude a lograr sus objetivos.
- La función que el maestro titular realiza dentro del programa en el que participan los entrevistados se asemeja al de supervisor de práctica docente, y aunque es calificado como algo positivo por los maestros noveles, no beneficia a que este último realice la transición del rol de “estudiante” al “rol de maestro”.
- Los entrevistados consideran que es necesario que se les permita participar en las reuniones con padres de familia ya que una vez concluya el programa de inducción, cada maestro novel se enfrentará a algunas situaciones en las cuales no han adquirido la experiencia y que por lo tanto no sabe cómo manejarlas adecuadamente.
- El 70% de los entrevistados están conscientes de que la expectativa de la institución educativa que los contrató para participar en el programa de inducción es que al finalizar el mismo ellos lleguen a ser mejores maestros. Esto confirma lo que la investigación documental señala con relación al propósito de un programa de acompañamiento como una oportunidad para que el maestro novel experimente éxito en la labor que desempeña.
- El principal reto (80%) dentro del programa en el que los entrevistados participan es que sus estudiantes no los identifican como un maestro más dentro del salón de clase, sino les atribuyen la calidad de “ayudantes”. Esto resalta la importancia de un programa de acompañamiento para maestros noveles que pueda brindar la

oportunidad de que éste adquiriera la confianza necesaria para poder enfrentar un grupo de alumnos y todas las situaciones que se generen de esto.

- Un 30% de los entrevistados menciona que existe falta de confianza de parte de sus colegas hacia ellos y otro 30%, que muchas veces sus ideas o sugerencias no son tomadas en cuenta lo cual puede generar malestar entre uno y otro grupo de docentes. Un programa de acompañamiento cubriría esta necesidad al incluir las herramientas de coaching que les permitan a los maestros noveles desarrollar la confianza en sí mismos y manejar adecuadamente las diferentes situaciones que resultan producto de las relaciones con sus colegas y administradores (Directores, coordinadores, etc.)
- Se determina que la principal preocupación de los maestros noveles es el manejo de su grupo de estudiantes (30%) y las estrategias de liderazgo (30%) lo cual confirma la necesidad de incorporar el coaching en el acompañamiento que se les brinda. Al aplicarlo en su vida profesional, podrán gestionar y manejar de mejor manera las situaciones que enfrentan producto de las relaciones con el grupo de estudiantes que se les asigne y verán cada reto como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- Se destaca que los maestros noveles ansían realizar de manera exitosa la labor para la cual se han preparado (80%) lo cual puede lograrse no solo con las oportunidades que el maestro novel tenga de enfrentar al grupo de alumnos sino también mediante la retroalimentación que reciba para seguir desarrollando las competencias que les permitan ser mejores maestros. El coaching como parte del programa de acompañamiento llevará al coachee a realizar auto reflexiones acerca

de su avance hacia las metas que se establezca las cuales serán enfocadas en las áreas de oportunidad que el maestro novel identifique como tales.

B. Instrumento 2: Entrevista dirigida a maestros de Preprimaria y Primaria con 3 o más años de experiencia docente

- Se determinó que el grupo encuestado (64%) posee un promedio de 15 años o más de experiencia en el ejercicio de la docencia y se han mantenido en esta profesión durante todo este tiempo por lo que han enfrentado diferentes retos y conocen la formas en que estos pueden resolverse.
- El 53 % de los encuestados calificó el primer año del ejercicio de la profesión como demandante, lo cual concuerda con lo que señala la investigación teórica respecto del primer año laboral en el cual el maestro novel enfrenta múltiples retos y que, por lo mismo, recibir el acompañamiento durante este período de tiempo, le permitiría desarrollar las estrategias necesarias para manejar adecuadamente cada situación.
- Dentro de la experiencia del primer año de ejercicio de la profesión, los encuestados (64%) destacan como positivo trabajar con sus estudiantes y poner en práctica lo aprendido de lo cual se determina la importancia que tiene el hecho de que las relaciones docente-estudiante se desarrollen de manera adecuada para beneficio de ambas partes y del proceso de enseñanza-aprendizaje y que por lo tanto es un aspecto que debe tomarse en cuenta en el programa de coaching que se diseñará.

- El 77% de los encuestados indican que las instituciones educativas que contratan maestros noveles los enfrentan al quehacer docente desprovistos de un acompañamiento lo cual provoca que estos no puedan realizar su trabajo de manera adecuada y esto afecta no solo al maestro sino también a la misma institución educativa.
- El 42% de los encuestados indican que se sienten insatisfechos del trabajo que realizaron en su primer año del ejercicio de la profesión lo cual tiene relación con la información del marco teórico respecto de la autoimagen del maestro novel. De ahí la necesidad de incluir herramientas de coaching dentro del programa de acompañamiento que permitan al docente conocerse a sí mismo y aprovechar todas las habilidades que ya posee no solo para mejorar su autoimagen sino también para poder cumplir con las metas que se proponga y de esta manera experimentar satisfacción del trabajo que realiza.
- De acuerdo al análisis realizado por los encuestados (58%), el apoyo que las instituciones educativas que contratan docentes noveles pueden ser mejor. Las instituciones educativas pueden usar el programa de acompañamiento que se propone en esta investigación como una forma de proveer a los docentes noveles el apoyo que necesitan por lo menos durante el primer año de su experiencia laboral.
- Se confirma lo señalado en el marco teórico respecto de que lo ideal es que sea un colega el que acompañe al maestro novel, así lo indican también los encuestados (53%) al mencionar que, cuando tuvieron alguna duda durante el primer año del

ejercicio de la profesión, la persona a la que acudieron fue a un compañero de trabajo.

- El mayor reto al que se enfrentaron los encuestados (53%) fue el manejo de su grupo de estudiantes de lo cual se deriva la necesidad de que el programa de acompañamiento para maestros noveles deba incluir herramientas de coaching que les permitan manejar adecuadamente las situaciones que se originan de la relación docente-estudiantes.
- Se determina que las relaciones personales y profesionales entre colegas y con las autoridades ocasionan situaciones que pueden generar conflictos ya que los encuestados indican que experimentaron temor hacia sus autoridades (23%) y desconfianza de parte de sus colegas (23%) Esto confirma la necesidad de incluir en el diseño del programa de coaching herramientas que les permitan manejar adecuadamente cualquier situación derivada de las relaciones entre estos grupos.
- El 100% de los encuestados coinciden en la utilidad de haber tenido el apoyo de un maestro experimentado a quien hubieran recurrido cuando tuviesen alguna duda con relación a su trabajo. Confirmando así el menester e importancia de la intervención del maestro-coach dentro del programa de coaching que se presenta, ya que los docentes basados en su experiencia saben que durante el primer año de ejercicio de la profesión el acompañamiento que se reciba es vital para lograr un buen desempeño de su labor.
- Se determina que el miedo (34%) y la falta de confianza en sus capacidades (34%) son factores que detuvieron a los docentes a realizar muchas cosas en su primer

año del ejercicio de la profesión y que seguramente se reflejó en su desempeño laboral. Lo anterior se relaciona con la teoría investigada en el marco teórico y se destaca que son aspectos que debe ser abordados en el programa de acompañamiento mediante la selección de las herramientas que permitan al maestro novel a enfrentar sus miedos y a lograr confianza en sí mismo.

- Con base en los consejos que los encuestados dan a los maestros noveles se determina que el programa de coaching como proceso de acompañamiento debe incluir herramientas que permitan a estos docentes a ser reflexivos (28%) a no tener miedo a preguntar (27%) y a creer en sus capacidades (23%) ya que en la experiencia de los encuestados son elementos claves para lograr el éxito y satisfacción en la labor que se realiza.
- La experiencia vivida por los encuestados confirma los datos de las investigaciones realizadas en países como España, Uruguay y Chile donde se ha concluido que debe existir un programa que permita acompañar a los maestros noveles por lo menos durante el primer año de ejercicio de la profesión por lo que las instituciones educativas deberían implementar un programa que cumpla con esa finalidad.

C. Validación del programa

La validación del programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles se sometió al juicio de tres expertos. Debido a la situación generada por la pandemia del Covid 19 se utilizaron medios electrónicos para poder contactar y

enviar la documentación necesaria a los profesionales. A cada uno de los expertos se les envió por medio de correo electrónico los siguientes documentos:

- El programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles (ver anexo 9)
- El instrumento de validación el cual se realizó usando el formato de formulario de Google (ver anexo 6)
- La carta de solicitud de información del profesional del experto en coaching. (ver anexo 7)

Los expertos que realizaron la validación poseen el conocimiento y la experiencia en el área de coaching lo cual fundamenta la retroalimentación que brindaron respecto del programa sometido a su juicio. (ver anexo 8) A continuación, se presenta el perfil de cada uno de ellos, se omite el nombre por razón de confidencialidad de información.

Tabla 11

Perfil de los expertos que validaron el programa de coaching

	Grado académico	Años de experiencia en coaching	Lugar en el que se desempeña laboralmente
Experto 1	Maestría en Educación especializada en Currículo	5 años	Colegio Americano de Guatemala y Universidad del Valle de Guatemala
	Grado académico	Años de experiencia en coaching	Lugar en el que se desempeña laboralmente
Experto 2	Licenciatura en Educación	5 años	Universidad del Valle de Guatemala
Experto 3	Maestría en Gestión del Talento Humano	1 año	Colegio Valle Verde

1. Cambios realizados en el programa con base en la retroalimentación recibida en el proceso de validación

Según la retroalimentación recibida por los expertos en coaching (Ver anexo 8) se realizaron las siguientes modificaciones en el programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles:

- ✓ En el grupo de herramientas dirigidas a manejar las relaciones docente-estudiantes se agregó un párrafo aclaratorio para que el maestro-coach pueda comprender la importancia del autoconocimiento del coachee y su impacto en las relaciones con sus estudiantes.
- ✓ Se revisó el formato de las fichas de las herramientas en relación a: unificar mayúscula en los títulos, la numeración de los pasos en el procedimiento para lograr que claridad en los mismos y de mejor comprensión para el maestro-coach.
- ✓ Se incluyó dentro del programa un listado de libros, documentos en formato PDF, artículos de Internet y videos que pueden ser usados por el maestro-coach para ampliar su conocimiento en el área de coaching y así beneficiar la labor que realiza.
- ✓ Al final del programa de coaching se agregaron las referencias e-gráficas y bibliográficas que sirvieron de base para la elaboración de las herramientas que se incluyen dentro del mismo.

2. Discusión de la retroalimentación recibida de los expertos

- Dos de los tres expertos están totalmente de acuerdo en que la información que se incluye en la primera parte del programa de coaching permitirá al maestro-

coach recibir la orientación necesaria para desempeñar adecuadamente la labor de acompañamiento del maestro novel.

- Los tres expertos coinciden en que las herramientas de coaching que se incluyen para trabajar las relaciones entre docente-estudiantes, docente-docente y docente-Dirección son suficientes y que por lo tanto la cantidad propuesta en cada categoría permitirá al maestro-coach acompañar al maestro novel en las diferentes situaciones que se abordarán con cada una de las herramientas.
- Los tres expertos determinaron que las herramientas que se presentan en cada categoría se comprenden con facilidad y que la organización de cada una permitirá que el maestro-coach pueda aplicarlas adecuadamente y así cumplir con el propósito para el que fueron diseñadas.
- Dos de los tres expertos consideran que las herramientas de coaching que se incluyen para trabajar las relaciones entre docentes estudiantes se encuentran en la categoría que le corresponde de acuerdo al propósito de las mismas.
- Los tres expertos concluyen que las herramientas de coaching que se incluyen para trabajar las relaciones entre docentes-Dirección y docente-docente se encuentran en la categoría que les corresponde y que por lo tanto permitirán que el maestro-coach pueda abordar las situaciones que pueden derivarse de estas relaciones y cumplir con el propósito del acompañamiento.
- Todos los expertos califican como esenciales las herramientas de coaching que se incluyen en cada una de las categorías para trabajar las distintas relaciones que el maestro novel enfrenta en su primer año del ejercicio de la profesión.

VII. CONCLUSIONES

1. Según la investigación documental y la información obtenida en los instrumentos de medición se determinó que los maestros noveles son un grupo de docentes que poseen necesidades muy particulares debido a las diversas situaciones que pueden enfrentar: moverse del rol de estudiante a trabajador; poner en práctica la preparación recibida en sus estudios de nivel medio; manejar situaciones que se derivan de las relaciones de estos con otros docentes, con sus estudiantes, con el personal administrativo y directivo de las instituciones educativas que los contratan.
2. Diseñar un programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles en su primer año de ejercicio profesional constituye una forma de poder brindar a este grupo de docentes las herramientas que necesitan para experimentar éxito en la labor que desempeñan, cumplir con las metas que se planteen y con los requerimientos que la institución educativa tiene de ellos al momento de contratarlos.
3. Incluir dentro del programa de acompañamiento las herramientas de coaching que les permitan a los maestros noveles enfrentar de manera adecuada todos los retos que el primer año del ejercicio de la profesión les representa permitirá que estos experimenten satisfacción, confianza en sí mismos y puedan desempeñarse adecuadamente dentro de la institución educativa que los contrate.
4. El maestro-coach elegirá las herramientas de coaching de acuerdo a las necesidades que el maestro-novel presente a lo largo del proceso de acompañamiento

5. El desempeño del rol del maestro-coach dentro del programa de acompañamiento para maestros noveles es de vital importancia para que se cumplan todos los objetivos para los cuales ha sido creado dicho programa.
6. El programa de coaching como proceso de acompañamiento puede ser implementado con otros grupos de docentes noveles, no solo en beneficio de estos, sino también del grupo de estudiantes que se les asigné y también de la institución educativa que los contrata ya que estaría invirtiendo en la capacitación de su personal de planta.
7. La aplicación de las herramientas de coaching para manejar las situaciones que enfrenta el maestro novel derivadas de las relaciones con sus estudiantes le permitirá lograr el manejo adecuado del grupo y por lo tanto que estos últimos alcancen los objetivos de aprendizaje que el novel plantee.
8. El manejo adecuado de las situaciones derivadas de las relaciones entre el docente novel y sus colegas le permitirá fructificar en la experiencia que éstos poseen y aplicar a su labor los consejos que puedan darle para mejorar sus prácticas y llegar a ser un mejor maestro.
9. El éxito del programa de coaching como proceso de acompañamiento se alcanzará si todas las partes involucradas se comprometen y cumplen con la labor que les corresponde: institución educativa-maestro coach-maestro novel.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Los maestros noveles son profesionales que tienen la ilusión y el deseo de desempeñar la profesión adecuadamente. Se sugiere que el acompañamiento se realice desde el primer mes del ciclo escolar con el propósito que, el maestro-coach, pueda aplicar las herramientas que permitirán que el coachee logre el autoconocimiento que necesita.
2. Es importante que las instituciones educativas consideren que el concepto maestro novel incluye no solo a los profesionales egresados del nivel medio de educación sino también del nivel universitario y docentes que se incorporen a la institución educativa y que posiblemente enfrentarán diferentes retos que pueden ser manejados a través de la aplicación del programa de coaching.
3. El personal administrativo de la institución educativa: director, subdirector, coordinadores de área, etc., deben conocer a profundidad el programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles con el propósito de poder guiar u orientar a los maestros-coaches en la labor que realizarán.
4. Las instituciones educativas que deseen aplicar el programa de coaching deben tomar en consideración que, en la mayoría de los casos, el docente que asuma el rol de maestro-coach no tiene preparación académica en coaching. De tal punto se recomienda que se tenga un periodo de socialización con el programa de coaching como proceso de acompañamiento, lo que permitirá al maestro coach comprender, analizar y reflexionar sobre el mismo y así facilitar el proceso de acompañamiento

a maestros noveles.

5. El docente que tome el reto de ser maestro-coach asume una responsabilidad para con la institución educativa y principalmente para con el maestro novel. Por lo que se deja a discreción de las instituciones el otorgar un reconocimiento económico para motivar su labor, el cual puede estar basado en el desempeño del maestro novel y del grupo de estudiantes que este último tiene a su cargo.
6. Se recomienda que las instituciones educativas que asuman el reto de incorporar el programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles actualicen los descriptores del puesto del maestro que asumirá el rol de maestro-coach para que sea parte de sus responsabilidades y no se tenga que crear una nueva plaza laboral.
7. Es recomendable que se hagan evaluaciones trimestrales del avance del programa de coaching mediante entrevistas tanto al maestro-coach como al maestro novel para determinar las decisiones que deben tomarse respecto del mismo dentro de la institución educativa en la que se esté aplicando.
8. Es importante que la institución educativa tenga presente que existe la posibilidad que el maestro novel, además del programa de coaching, también necesite de la mentoría por lo que se sugiere ofrecer este proceso por medio de reuniones que pueden realizarse en horario extracurricular. El no poseer las competencias necesarias no implicará el despido del maestro novel.

9. Es conveniente que al finalizar la aplicación del programa de acompañamiento durante un ciclo escolar la institución educativa junto con el maestro-coach y el novel realicen una evaluación de la efectividad del mismo para lo cual se pueden tomar como parámetros la experiencia vivida por el coach y el coachee.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alliud, A. (2014). *Las políticas de desarrollo profesional del profesor principiante en el Programa de Acompañamiento de Docentes Noveles en su Primera Inserción Laboral de Argentina. Brasileira*. Recuperado el octubre de 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v19n56/v19n56a12.pdf>
- Alós, D. (31 de octubre de 2017). *La técnica de la silla vacía*. Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tecnica-de-la-silla-vacia/>
- Altuve, M. N. (5 de junio de 2019). *Centro de Desarrollo de Coaching*. Obtenido de Mi poder personal vrs mis creencias: <http://cdcescueldecoaching.com/mi-poder-personal-vs-mis-creencias/>
- Andrea Giráldez Hayes, C. W. (2016). *Coaching Educativo (Didáctica y desarrollo)*. Madrid: Paraninfo S.A., 6479 págs.
- Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: El desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante. Club Universitario. 197 págs.
- Carvalho, A. (abril de 2017). *La importancia de maestros en la sociedad*. *Diario Las Américas*.
- Caurin, J. M. (junio de 2017). *EmprendePyme.net*. Obtenido de Tipos de coaching: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-coaching.html>
- Center, H. E. (agosto de 7 de 2002). *National School Reform Faculty*. Obtenido de Critical Friends Groups Protocols: <https://www.nsrffharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/future.pdf>
- CIEN, C. d. (2019). *El sistema educativo en Guatemala*. Guatemala. Obtenido de <https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2019/05/Educacio%CC%81n-y-Tecnologi%CC%81a-documento-final.pdf>
- Colmeres E., M. M. (2008). *La investigación acción*. 14(27), 114 págs.
- Coral López Pérez y Carmen Vallesteros. (2013). *Coaching educativo*. España.
- Díaz, E. (2014). *Construyendo Valor Total*. Obtenido de <http://www.soloconsultores.com/incorpora-el-feedforward/>

- Dills, R. (2010). *Coaching, herramientas para el cambio*. Recuperado el 2020, de <https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>
- Domínguez, V. (2019). *Red CENIT*. Obtenido de Centro de Desarrollo Cognitivo: <https://www.redcenit.com/tecnica-de-autoestima-el-arbol-de-los-logros/#:~:text=Una%20de%20las%20t%C3%A9cnicas%20de,centrarnos%20en%20la%20parte%20positiva.>
- Educación, O. p. (2016). *Oficina para la UNESCO en Santiago*. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244874_spa
- Education, E. (s.f.). *Coaching cycles*. Recuperado el 12 de agosto de 2020, Obtenido de <https://eleducation.org/resources/coaching-cycles>
- Educaweb. (2016). *Blog de gestión educativa*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://gestioneducativa.educaweb.com/coaching-educativo-implantarse-centro/>
- ELEVA, *Escuela de coaching*. (s.f.). Obtenido de <https://www.elevacoaching.es/que-es-coaching-coach-coachee/>
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Federation, I. C. (s.f.). *Definición de coaching*. Obtenido de <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- Fernández, P. (2017). *La metáfora del velero apra entender la inteligencia emocional*. Obtenido de <http://www.inteligenciaemocionalycoaching.com/la-metafora-del-barco-velero-para-entender-como-funciona-la-inteligencia-emocional/>
- Flores, J. G. (2003). *La estadística en la investigación educativa*. *Revista de investigación educativa*, 21, 231-248.
- García Vera, N. O. (2015). *Revista Pedagógica*. Recuperado el octubre de 2019, de [file:///C:/Users/mmaur/Downloads/3685-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10758-1-10-20160303%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mmaur/Downloads/3685-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10758-1-10-20160303%20(1).pdf)
- García, C. M. (abril de 1999). *Estudio sobre estrategias de inserción profesional en Europa*. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/oeivirt/rie19a03.htm>

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, A. (junio de 2017). *La formación de maestros del Siglo XXI*. Obtenido de <https://elsiglo.com.gt/2017/06/22/la-formacion-maestros-2/>
- Herrera, M. (agosto de 2020). *El rol del coach y el coachee en el proceso de acompañamiento*. Guatemala.
- Hevia Rivas, R. y. (2011). *Acompañando la inserción de profesores noveles en establecimientos municipales de Valparaíso: La experiencia de los Talleres de Educación Democrática (TED)*. *Revista de Psicología*. Recuperado el octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=264/26421338008>
- Iranzo García, M. P. (2009). *Formación para la inserción profesional del profesorado novel de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria: hacia la reflexión desde la inducción y el soporte emocional*. *Revista de curriculum y profesorado*, 13. Recuperado el octubre de 2019, de file:///C:/Users/mmaur/Downloads/41945-129407-1-SM.pdf
- Jiménez, J. G. (2018). *Problemas prácticos y dilemas de un maestro novel de inglés durante el desarrollo de las destrezas orales de sus alumnos desde una perspectiva autobiográfica*. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 22(1).
- LlivinaLavigne, M. J. (s.f.). *La formación de un docente de calidad para el desarrollo sostenible*. Obtenido de UNESCO: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Formaciondocentes_Llivina.pdf
- Lortu. (2017). *Coaching para empleados y directivos*. Recuperado el 8 de agosto de 2020, Obtenido de <https://lortucoach.com/ten-metas-smart/>
- Mallart, J. (s.f.). *Didáctica, concepto y objeto*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~tperulle/act0696/notesUned/tema1.pdf>
- MINEDUC, M. d. (2016). *Currículo Nacional Base de Guatemala*. Obtenido de [https://cnb.mineduc.gob.gt/wiki/Caracterizaci%C3%B3n del nivel Preprimario](https://cnb.mineduc.gob.gt/wiki/Caracterizaci%C3%B3n_del_nivel_Preprimario)
- Ministerio de Educación de Guatemala, M. (2015). *Estrategia calidad educativa*. Obtenido de <https://www.mineduc.gob.gt/PORTAL/contenido/anuncios/estrategiaCalidadEduc>

ativa/documents/Presentacion%20Estrategia%20para%20una%20educaci%C3%B3n%20de%20calidad.pdf

- Morales Franco, F. L. (2014). *Nueva Guatemala de la Asunción, génesis y desarrollo*. Recuperado el 19 de enero de 2020, de <http://muniguate.com/images/2014/user03/0907/CiudadGuatemala-HISTORIA.pdf>
- Muradep, L. (2010). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- O'Connor, J. &. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.
- Ortúzar, Soledad , Carolina Flores, Carolina Milesi y Magdalena Müller. (2011). *Diseño de un programa de inducción en Chile para profesores en sus primeros años de ejercicio docente*. Recuperado el octubre de 2019, de Pontificia Universidad de Chile: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/disenodeunprogramadeinducionenchileparaprofesoresensusprimerosanos.pdf>
- Perez Serrano, G. (s.f.). *La investigación acción en la educación formal y no formal*. Madrid, España. Obtenido de http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20405/investigacion_accion.pdf
- Ponce, N. N. (s.f.). *NPP Coaching*. Obtenido de Modelo Smart, elevando el coaching a otro nivel: <https://www.nnpcoaching.com/modelo-smart-elevando-el-coaching-a-otra-dimension/>
- Positivalia. (2019). *La rueda de la vida, qué es y para qué sirve*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020
- Rodríguez, R. C. (2012). *Iniciación de la docencia de los maestros de educación primaria*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de Universidad de León: file:///C:/Users/mmaur/Documents/Maestria%20UVG/investigacion%20acci%C3%B3n/tesis_408fc6%20tesis%20iniciaci%C3%B3n%20a%20la%20docencia.pdf
- Ruster, L. E. (2009). *Manual de técnicas y estrategias de PNL* (primera ed.).
- Sabater, V. (12 de noviembre de 2018). *La mente es maravillosa*. Obtenido de La técnica de los seis sombreros de Edward de Bono: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tecnica-de-los-seis-sombreros/>

- Salvador, R. (2017). *Coaching y Enegrama*. Obtenido de <https://tr3sr.com/dinamica-de-coaching-iii/>
- Soto, R. H. (2011). *Acompañando la inserción de profesores nóveles en establecimientos municipales de Valparaíso: La experiencia de los talleres de educación democrática TED*. *Revista de Psicología*, 20(2). Recuperado el 2020
- Sweeney, D. (2019). *Student Centered Coaching*. Obtenido de <https://www.facebook.com/notes/lesley-university-center-for-reading-recovery-and-literacy-collaborative/student-centered-coaching-cycles-by-diane-sweeney/2241363359278382/>
- Torres, A. O. (2011). *Modelo de coaching C3*. Obtenido de PNL coach: <https://300-lideres.blogspot.com/2011/08/modelo-de-coaching-c3-coach-coaching.html>
- USAID. (2009). *Encuentros con instituciones formadoras y capacitadoras de docentes*. Ministerio de Educación de Guatemala. Recuperado el enero de 2020
- Villalba, S. M. (2018). *Universidad de Valencia*. Recuperado el 2020 de julio de 9, de https://www.researchgate.net/publication/327703821_Coaching_Educativo_El_complemento_perfecto_para_el_docente_innovador

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista dirigida a maestros noveles

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Educación

Maestría en Liderazgo y coaching educativo

Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles

Entrevista individual Participante:

La presente entrevista se realiza como parte del Modelo de Graduación dentro de la Maestría de Liderazgo y Coaching Educativo. Tiene como propósito recabar información que apoye o fundamente lo que se espera de un Programa de Inducción Docente desde la perspectiva de la experiencia de los maestros noveles. La información será usada de forma anónima y únicamente con el fin descrito en este párrafo.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas relacionadas con el tema objeto de esta investigación acción.

1. ¿Cuál es el título de Educación Media que obtuvo?
 1. Bachiller en Ciencias y Letras con orientación en Educación
 2. Maestro de Preprimaria Intercultural
 3. Otro
2. ¿En qué año se graduó?
 - a. 2019 (2)
 - b. 2018 (4)

c. 2017 (4)

d. otro: _____

3. ¿Qué le motivó a participar en el Programa de Inducción del que es parte actualmente?
4. Mencione mínimo TRES aspectos positivos que describen su experiencia en los primeros cinco meses del Programa de Inducción Docente.
5. ¿Qué apoyo ha recibido de parte de su maestro titular como parte del Programa de Inducción Docente en el que usted participa actualmente?
6. ¿Qué apoyo adicional le gustaría recibir de parte de su maestro titular dentro del Programa de Inducción Docente en el que usted participa actualmente?
7. ¿Qué expectativa tiene de usted la institución educativa que lo contrató para participar en el Programa de Inducción?
8. Mencione mínimo UN reto que ha enfrentado en su participación dentro del Programa de Inducción.
9. ¿Cuáles han sido los principales retos que ha enfrentado producto de sus relaciones profesionales con el resto del personal docente, y/o las autoridades de la institución educativa que lo contrató?
10. Mencione TRES talleres de Desarrollo Profesional considera que debería recibir como parte del Programa de Inducción.
11. Si tuviera una varita mágica qué le gustaría cambiar de su experiencia en los primeros cinco meses de su participación en el Programa de Inducción Docente.
12. ¿Qué otro comentario quisiera compartir acerca de su participación en el Programa de Inducción en el que participa este ciclo escolar?

Anexo 2: Análisis del propósito de cada pregunta del instrumento no. 1

Pregunta	Propósito de la pregunta
¿Cuál es el título de Educación Media que obtuvo? a. Bachiller en Ciencias y Letras con orientación en Educación b. Maestro de Preprimaria Intercultural c. Otro	Determinar la posibilidad que dentro del programa pudieran participar de distintas profesiones y no exclusivamente maestros.
¿En qué año se graduó? a. 2019 b. 2018 c. 2017 d. Otro	Determinar la cantidad de años de experiencia profesional que poseen los participantes en el programa de inducción docente.
¿Qué le motivó a participar en el Programa de Inducción del que es parte actualmente?	Analizar las motivaciones de los maestros noveles de participar en un programa de inducción docente.
Mencione mínimo TRES aspectos positivos que describen su experiencia en los primeros cinco meses del Programa de Inducción Docente.	Determinar los aspectos que desde la perspectiva del maestro novel son considerados positivos como parte del programa de inducción.

<p>¿Qué apoyo ha recibido de parte de su maestro titular² como parte del Programa de Inducción Docente en el que usted participa actualmente?</p>	<p>Analizar el rol del maestro mentor dentro del programa de inducción.</p>
<p>¿Qué apoyo adicional le gustaría recibir de parte de su maestro titular dentro del Programa de Inducción Docente en el que usted participa actualmente?</p>	<p>Identificar las necesidades que los maestros noveles plantean con relación al rol del maestro mentor dentro del programa de inducción.</p>
<p>¿Qué expectativa tiene de usted la institución educativa que lo contrató para participar en el Programa de Inducción?</p>	<p>Contratar lo que señala la teoría con la percepción del docente novel con relación a las expectativas de sus empleadores.</p>
<p>Mencione mínimo UN reto que ha enfrentado en su participación dentro del Programa de Inducción.</p>	<p>Determinar los retos que los maestros noveles enfrentan como parte de su participación en un programa de inducción para tomarlos en cuenta en el programa de acompañamiento.</p>
<p>¿Cuáles han sido los principales retos que ha enfrentado producto de sus relaciones profesionales con el resto del</p>	<p>Identificar los retos que los docentes noveles enfrentan producto de las relaciones con sus colegas, directores, etc.</p>

² Maestro titular: Maestro quien se encarga de acompañar al maestro de inducción durante el tiempo que dura el programa y en el cual realiza la función de mentor.

personal docente, y/o las autoridades de la institución educativa que lo contrató?

Mencione TRES talleres de Desarrollo Profesional considera que debería recibir como parte del Programa de Inducción.

Si tuviera una varita mágica qué le gustaría cambiar de su experiencia en los primeros cinco meses de su participación en el Programa de Inducción Docente.

¿Qué otro comentario quisiera compartir acerca de su participación en el Programa de Inducción en el que participa este ciclo escolar?

para poder determinar las herramientas de coaching que pueden ayudar la manejo de los mismos.

Identificar las áreas en las que los docentes noveles consideran que necesitan recibir preparación profesional como parte de su formación dentro del programa de inducción.

Identificar los posibles cambios que consideran necesarios realizar al programa de inducción en el que participan con base en los retos que han enfrentado en los primeros cinco meses de tal manera que se puedan determinar las áreas que puedan formar parte del programa que se pretende diseñar.

Permitir que los docentes noveles compartieran cualquier otra información que no hubiese sido contemplada en la entrevista y que después de contestar todas las preguntas ellos consideraran de relevancia agregar.

Anexo 3: Encuesta dirigida maestros de preprimaria y primaria

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Educación

Maestría en Liderazgo y coaching educativo

Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros nóveles

La presente entrevista se realiza como parte del Modelo de Graduación dentro de la Maestría de Liderazgo y Coaching Educativo. Tiene como propósito obtener información que apoye o fundamente lo que se espera de un Programa de Inducción desde la perspectiva de la experiencia vivida durante el primer año en el que desempeñaron la profesión como docentes. La información será usada de forma anónima y únicamente con el fin descrito en este párrafo.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas. En algunas puede elegir una o varias opciones de respuesta.

1. ¿Cuál es el título de Educación Media que obtuvo?
 - a. Maestro de Educación Primaria Urbana
 - b. • Maestro de Educación Preprimaria
 - c. • Bachiller en en Ciencias y Letras con orientación en Educación
 - d. Maestro de Preprimaria Intercultural
 - e. Otro:

2. ¿En qué año se graduó?
- a. 1995-2000
 - b. 2001-2005
 - c. 2006-2010
 - d. 2011-2015
 - e. 2016-2017
 - f. Otro:
3. ¿Cómo calificaría su experiencia en el primer año de ejercicio de su profesión como docente?
- a. Satisfactorio
 - b. Motivante
 - c. Demandante
 - d. Frustrante
 - e. Otro:
4. Mencione mínimo DOS aspectos positivos que describan su experiencia en el primer año de ejercicio de su profesión como docente.
5. ¿Qué apoyo recibió usted de la institución para la que trabajo en su primer año como docente?
6. ¿Cómo se siente con relación a sí mismo (a) acerca del trabajo que realizó durante su primer año como docente?
- a. Orgullosa (a)
 - b. Satisfecho (a)
 - c. Preocupado (a)
 - d. Insatisfecho (a)

e. otro:

7. ¿Cómo califica el apoyo que recibió de parte de la institución educativa que lo contrató en su primer año de ejercicio profesional?

a. Excelente

b. Muy bueno

c. Bueno

d. Regular

e. Malo

8. ¿A quién consultó cuando tuvo una duda durante el primer año de su ejercicio profesional?

a. a un compañero de trabajo

b. a mis autoridades (Director, Coordinador)

c. a un compañero de mi promoción

d. Todos los anteriores

e. Otro:

9. ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó en el trabajo con sus estudiantes en el primer año de su ejercicio como maestro?

a. Manejo de grupo

b. Metodología de la enseñanza

c. Contenidos de enseñanza

d. Confianza en mí como profesional

e. Otro:

10. ¿Cuáles fueron los retos que enfrentó producto de las relaciones con sus colegas maestros y autoridades de la institución educativa (Director, Coordinador, etc.) durante su primer año de ejercicio de la profesión?
11. ¿Considera que haber tenido el apoyo de un maestro experimentado a quien usted pudiese haber recurrido cuando tuviese alguna duda con relación a su trabajo, hubiese sido de utilidad durante su primer año de trabajo como docente?
- a. sí
 - b. no
12. Si pudiera retroceder en el tiempo ¿qué hubiese hecho diferente en el primer año del ejercicio de su profesión como docente?
13. ¿Qué consejo le daría a un maestro novel para el buen desempeño del ejercicio de su profesión?
14. ¿Qué consejo le daría a las instituciones educativas que contratan maestros recién graduados para que estos experimenten éxito en el ejercicio de su profesión?
15. ¿Qué otro comentario quisiera compartir acerca de lo que un Programa de Inducción para docentes noveles debería incluir?

Anexo 4: Análisis del propósito de cada pregunta del instrumento no. 2

Pregunta	Propósito de la pregunta
<p>¿Cuál es el título de Educación Media que obtuvo?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Maestro de Educación Primaria Urbanab. Maestro de Educación Preprimariac. Bachiller en Ciencias y Letras con orientación en Educaciónd. Maestro de Preprimaria Interculturale. Otro:	<p>Determinar la preparación de educación de nivel media de los encuestados para poder analizar los datos obtenidos con base en el propósito del trabajo que se realiza.</p>
<p>¿En qué año se graduó?</p> <ul style="list-style-type: none">1. 1995-20002. 2001-20053. 2006-20104. 2011-20155. 2016-20176. Otro:	<p>Determinar la cantidad de años de experiencia de los encuestados para analizar la validez de la información recolectada con base en el objetivo de este trabajo.</p>
<p>¿Cómo calificaría su experiencia en el primer año de ejercicio de su profesión como docente?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Satisfactoriob. Motivantec. Demandanted. Frustrantee. Otro:	<p>Identificar la perspectiva del grupo encuestado con relación a su primer año de experiencia docente y contrastarla con la teoría recabada en el marco teórico.</p>

Mencione mínimo DOS aspectos positivos que describan su experiencia en el primer año de ejercicio de su profesión como docente.

Identificar los aspectos positivos que experimentaron los encuestados en el primer de ejercicio de la profesión.

¿Qué apoyo recibió usted de la institución para la que trabajo en su primer año como docente?

Contrastar con los datos recolectados en el marco teórico con relación al acompañamiento que un maestro novel tiene en Guatemala.

¿Cómo se siente con relación a sí mismo (a) acerca del trabajo que realizó durante su primer año como docente?

Analizar la autoevaluación de los encuestados respecto de sí mismos en su rol de maestros en el primer año del ejercicio de la profesión.

1. Orgullosa (a)
2. Satisfecha (a)
3. Preocupada (a)
4. Insatisfecha (a)
5. otro:

¿Cómo califica el apoyo que recibió de parte de la institución educativa que lo contrató en su primer año de ejercicio profesional?

Comparar esta información con relación al rol de la institución educativa que contrata maestros noveles en el proceso

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Malo

¿A quién consultó cuando tuvo una duda durante el primer año de su ejercicio profesional?

1. a un compañero de trabajo
2. a mis autoridades (Director, Coordinador)
3. a un compañero de mi promoción
4. Todos los anteriores
5. Otro:

¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó en el trabajo con sus estudiantes en el primer año de su ejercicio como maestro?

1. Manejo de grupo
2. Metodología de la enseñanza
3. Contenidos de enseñanza
4. Confianza en mí como profesional
5. Otro:

¿Cuáles fueron los retos que enfrentó producto de las relaciones con sus colegas maestros y autoridades de la institución educativa (Director, Coordinador, etc.) durante su primer año de ejercicio de la profesión?

de acompañamiento que estos necesitan.

Identificar a las personas que han demostrado ser una opción de acompañamiento durante el primer año del ejercicio de la profesión.

Identificar los retos que un maestro novel enfrenta con sus grupo de estudiantes para determinar las herramientas de coaching que pueden servir para que el acompañamiento que se propone útil con base en necesidades específicas.

Identificar los retos que un maestro novel enfrenta con este grupo de personas para determinar las herramientas de coaching que pueden servir

¿Considera que haber tenido el apoyo de un maestro experimentado a quien usted pudiese haber recurrido cuando tuviese alguna duda con relación a su trabajo, hubiese sido de utilidad durante su primer año de trabajo como docente?

1. sí
2. no

Si pudiera retroceder en el tiempo ¿qué hubiese hecho diferente en el primer año del ejercicio de su profesión como docente?

¿Qué consejo le daría a un maestro novel para el buen desempeño del ejercicio de su profesión?

para que el acompañamiento que se propone sea útil según necesidades específicas

Analizar la perspectiva del grupo encuestado con relación a la intervención de un maestro con más años de experiencia docente en el proceso de acompañamiento.

Identificar los aspectos que el grupo encuestado considera no hizo bien o pudo haber hecho de una manera diferente en su primer año de ejercicio de la profesión.

Identificar los aspectos que el grupo encuestado considera importantes para que un docente novel sea exitoso en el ejercicio de su profesión

¿Qué consejo le daría a las instituciones educativas que contratan maestros recién graduados para que estos experimenten éxito en el ejercicio de su profesión?

Determinar el tipo de acompañamiento o apoyo, según el grupo encuestado, deben brindar las instituciones educativas que contratan maestros noveles.

¿Qué otro comentario quisiera compartir acerca de lo que un Programa de Inducción para docentes noveles debería incluir?

Permitir que los docentes noveles compartieran cualquier otra información que no hubiese sido contemplada en la entrevista y que después de contestar todas las preguntas ellos consideraran de relevancia agregar.

Anexo 5: consentimiento informado

Consentimiento informado para participar en el estudio

“Programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles”

Guatemala, 11 de mayo de 2020

Estimada docente:

Mi nombre es Maura Herrera, soy estudiante de la Maestría de Liderazgo y Coaching Educativo en la Universidad del Valle de Guatemala. Como parte de este proceso de formación académica estoy realizando una investigación con el propósito de determinar la necesidad de la creación de un programa de coaching como un proceso de acompañamiento para los maestros durante su primer año del ejercicio de la profesión.

De manera respetuosa y atenta, por medio de la presente le extiendo una cordial invitación para participar en esta investigación la cual iniciará con una entrevista que realizaré a cada participante con el objeto de realizar el diagnóstico de la situación objeto de estudio. La entrevista será individual para la cual se elaborará un horario con un tiempo de duración de aproximadamente 20 minutos en la semana del 11 al 15 de mayo del presente año. En el proceso de entrevistas solo seremos parte usted como participante y mi persona como investigadora. La reunión se llevará a cabo mediante una sesión de Hangout Meet el día y hora que usted me indique en el período de tiempo anteriormente descrito. De no ser posible realizar la entrevista de manera personal le solicito poder realizarla por vía telefónica.

Por favor, tenga presente que su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. La entrevista no representa ningún riesgo para su persona, quizás sólo cierta incomodidad al abordar algunos temas sensibles. Si esto sucede, usted tendrá la plena libertad de decisión si contestar o no la pregunta, incluso, no continuar con la entrevista, si así lo desea. Recuerde, su participación es voluntaria. La información que usted proporcionará será confidencial.

Si usted lo autoriza, la información que proporcionará a través de la entrevista será grabada por medio de un dispositivo electrónico. La entrevista será grabada con fines netamente académicos, lo cual permitirá la transcripción de toda la información. La

grabación de la entrevista iniciará después de que usted firme el consentimiento informado correspondiente a su participación. En caso contrario, se tomarán notas de la entrevista, en hojas especiales creadas para ese propósito.

Para permanecer en el anonimato, en este estudio no se utilizarán nombres propios sino un código pre-asignado para la entrevista a cada uno de los participantes. Este código se conformará de la siguiente manera: literal “P” (de participante), más un numeral de dos dígitos (correspondiente al correlativo referido a su participación). Adicionalmente, se utilizará la literal “H” o “M”, correspondiente a Hombre o Mujer y finalmente un numeral de cuatro dígitos correspondiente al día y el mes de la entrevista. Así, por ejemplo, el código P03M1603, significa que fue el participante número 03, Mujer, entrevistada el día 16 de marzo. Esto quiere decir que no se utilizará su nombre en la entrevista, de modo que nadie podrá identificarlo.

Luego, esta información será transcrita de forma literal a un documento electrónico (Microsoft Word). La investigadora será quien custodie toda información. Ella será quien guardará la información relacionada con el estudio, (audios y las transcripciones respectivas) en medios electrónicos con claves de acceso y copias de seguridad. Las copias de seguridad serán a través de una computadora con claves de acceso. También, se almacenarán en las “nubes” electrónicas proporcionadas por Google Drive con contraseña de alta seguridad. Los audios correspondientes a las grabaciones se destruirán 1 mes después de la publicación de la investigación.

Sólo la investigadora principal (yo) tendré acceso a la información después que haya sido transcrita y que la misma haya sido anonimizada (es decir no se darán a conocer los nombres de los participantes, sino sólo los códigos comentados anteriormente). Los usos que se le dará a esta información serán únicamente con fines académicos y de investigación.

La información que usted proporcione servirá principalmente para realizar el informe de la investigación objeto de este estudio. En cualquiera que sea el caso, se guardará la confidencialidad de su identidad, manteniendo la fuente de las entrevistas en el anonimato.

No habrá ningún beneficio personal ni ninguna retribución por la participación. Los beneficios indirectos que usted obtendrá de esta investigación, es que, con la información

que usted brinde, contribuirá a la planeación y diseño del programa de coaching que servirá para acompañar a maestros noveles.

Para cualquier duda relacionada con el tema, por favor puede contactarme de forma directa al celular: 52542280 y/o correo electrónico her95006@uvg.edu.gt. Si tiene alguna consulta relacionada a las consideraciones éticas del proceso de investigación puede comunicarse al comité de Ética de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Valle de Guatemala, al teléfono 2507-1500, extensión 21456 o al correo electrónico eticaccss@uvg.edu.gt.

Si está de acuerdo en participar en la entrevista, por favor lo invito a leer en voz alta la siguiente página e indicar de forma verbal su anuencia y aceptación a lo ahí descrito. Le entregaré una copia PDF del documento.

Consentimiento informado para entrevista

Yo, _____, he leído toda la información ofrecida y la comprendo en su totalidad. Conozco los objetivos de la investigación y estoy de acuerdo con participar en la investigación. Sé de los riesgos y beneficios de mi participación; asimismo comprendo que puedo retirarme en cualquier momento, sí así lo deseara. Con la firma abajo, confirmo mi consentimiento para los propósitos establecidos en esta investigación.

SÍ / NO autorizo que la entrevista sea grabada con fines estrictamente académicos.

Fecha: _____

Muchas gracias.

Maura Marina Herrera Urias
Celular: 52542280
Correo electrónico: her95006@uvg.edu.gt

Anexo 6: Instrumento de validación del programa de coaching

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

Maestría en Coaching y Liderazgo Educativo

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en la validación de un programa para el proceso de acompañamiento (coaching) que se desea llevar a cabo con maestros noveles. Dicho programa pretende brindar a los docentes que serán los coach que acompañen a estos maestros noveles la metodología, herramientas y material de apoyo. Esto les permitirá caminar al lado de los nuevos profesores en su primer año de trabajo para alcanzar las competencias necesarias para el adecuado desempeño de la labor docente en la institución que los contrate. Asimismo, facilitar su incorporación a la vida laboral, ser conscientes de sus fortalezas y áreas de oportunidad y cómo desde allí puede alcanzar sus metas profesionales.

El presente instrumento servirá para que usted pueda compartir sus apreciaciones sobre el programa y las áreas de mejora que usted identifica en éste para que cumpla el objetivo propuesto.

Sus comentarios, así como el de los otros expertos que participarán en la validación del programa, permitirá mejorarla previo a ser utilizada con los maestros noveles y docentes-coach.

Este instrumento combinado consiste en una escala semántica diferencial y un cuestionario. El manejo de la información será estrictamente con fines académicos y de mejora.

La información y herramientas planteadas en el programa están agrupada de la siguiente manera:

1. Herramientas de coaching para sus relaciones con los estudiantes.
2. Herramientas de coaching para sus relaciones con autoridades administrativas.
3. Herramientas de coaching para sus relaciones con compañeros docentes.

Agradezco su valiosa colaboración y tiempo para realizar la validación, sus conocimientos y experiencia en coaching serán de gran ayuda para que mejorar el programa.

INSTRUCCIONES: Con base en su experiencia en coaching responda por favor cada uno de los planteamientos que se realizan.

PRIMERA PARTE del programa de coaching: proceso de inducción dirigida al maestro-coach (Págs. 7-26). Por favor analice los siguientes aspectos.

1. Conceptos de coaching que se agregan en esta parte del programa permitirán al maestro-coach tener un conocimiento adecuado del coaching

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------------------------	-------------------	----------------------------------

2. Las herramientas dirigidas a la preparación del maestro-coach le permitirán realizar su labor correctamente.

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------------------------	-------------------	----------------------------------

3. El maestro-coach conocerá las expectativas del rol que desempeñará

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------------------------	-------------------	----------------------------------

4. El maestro-coach podrá acompañar al maestro novel en todo el proceso adecuadamente.

Estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------------------------	-------------------	----------------------------------

5. Por favor analice y agregue sus comentarios y/o sugerencias de la PRIMERA parte del programa de coaching como proceso de inducción dirigida al maestro-coach (Págs. 7-26)

SUFICIENCIA: Las herramientas que se presentan por cada categoría son suficientes para acompañar al maestro novel en cada una de las situaciones que puede enfrentar durante el primer año del ejercicio de la profesión

1. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes

Son suficientes

No son suficientes

2. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)

Son suficientes

No son suficientes

3. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes

Son suficientes

No son suficientes

4. Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de SUFICIENCIA que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.

CLARIDAD: Las herramientas que se presentan en cada categoría se comprenden con facilidad, la organización permite que puedan ser aplicadas de manera correcta por el maestro-coach.

1. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes

No son claras Algunas no son claras Son claras

2. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)

No son claras Algunas no son claras Son claras

3. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes

No son claras Algunas no son claras Son claras

4. Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de CLARIDAD que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.

CLARIDAD: Las indicaciones/instrucciones en cada herramienta permiten al maestro-coach tener una idea clara de la forma en que deberá facilitar la aplicación de las mismas.

1. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes

No son claras Algunas no son claras Son claras

2. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)

No son claras Algunas no son claras Son claras

3. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes

No son claras Algunas no son claras Son claras

4. Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de CLARIDAD que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.

COHERENCIA: Las herramientas de coaching se encuentran en la categoría que le corresponde de acuerdo al propósito de las mismas.

1. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes

No tienen relación con la categoría Algunas tienen relación con la categoría Tienen relación con la categoría

2. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)

No tienen relación con la categoría	Algunas tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría
--	---	---

3. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes

No tienen relación con la categoría	Algunas tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría
--	---	---

4. Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de COHERENCIA que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.

RELEVANCIA: Las herramientas de coaching que se incluyen son esenciales o importantes dentro del programa que se analiza.

1. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes

Ninguna tiene relevancia	Algunas pueden ser eliminadas de la categoría	Tienen relevancia
---------------------------------	--	--------------------------

2. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)

Ninguna tiene relevancia	Algunas pueden ser eliminadas de la categoría	Tienen relevancia
---------------------------------	--	--------------------------

3. Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes

Ninguna tiene relevancia	Algunas pueden ser eliminadas de la categoría	Tienen relevancia
---------------------------------	--	--------------------------

4. Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de RELEVANCIA que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.

5. Por favor agregue cualquier otro comentario y/o sugerencia o pregunta que tenga con relación al programa que está validando. Muchas gracias por todo su apoyo.

Anexo 7: Carta dirigida a los expertos en coaching

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Educación
Maestría en Liderazgo y Coaching Educativo

VALIDACIÓN

Programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles

Estimado profesional:

Muchas gracias por su colaboración en este proceso de validación del programa que se somete a su juicio como experto en coaching.

A continuación, se le solicita respetuosamente completar los siguientes datos con la única intención de fundamentar la validación que se realiza del programa que se somete a su juicio como experto en coaching. *Estos datos no se compartirán dentro del trabajo de graduación.*

Nombre:

Grado académico:

Años de experiencia en coaching:

Lugar en el que se desempeña laboralmente:

Anexo 8: Resultados de la validación hecha por expertos

En la siguiente tabla se presentan los resultados del análisis de los expertos con relación a la primera parte del programa de coaching: proceso de inducción dirigida al maestro-coach.

Tabla 12

Validación de la primera parte del programa de coaching: proceso de inducción dirigida al maestro-coach.

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Conceptos de coaching que se agregan en esta parte del programa permitirán al maestro-coach tener un conocimiento adecuado del coaching	Totalmente de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Las herramientas dirigidas a la preparación del maestro-coach le permitirán realizar su labor correctamente.	Totalmente de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
El maestro-coach conocerá las expectativas del rol que desempeñará	Totalmente de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
El maestro-coach podrá acompañar al maestro novel en todo el proceso adecuadamente.	Totalmente de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente de acuerdo

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<p>Por favor analice y agregue sus comentarios y/o sugerencias de la PRIMERA parte del programa de coaching como proceso de inducción dirigida al maestro-coach (Págs. 7-26)</p>	<p>Se recomienda citar las fuentes de consulta a las que se hace referencia tal como: algunas investigaciones, se resume a continuación, según autores dicen... ya que no se colocan cuáles son esas investigaciones, o de quién se está resumiendo esas ideas. Esto se resaltó y se agregó comentario en el documento que se envía adjunto en un correo electrónico. Me pregunto ¿Cómo se vería una pequeña sección que haga referencia a otros recursos externos que puedan consultarse o a hacer referencia como libros, videos o sitios web? Como recursos adicionales, opcionales de consulta.</p>	<p>Podría incluirse algunas pautas o lineamientos para la selección de herramientas a utilizar por parte del docente - coach.</p>	<p>Me parece adecuado introducir también al docente-coach en el tema y debe ser importante también que el maestro novel o coachee pueda conocer esta información de primera mano, para empezar a poner en práctica habilidades de coach en sus clases.</p>

En la siguiente tabla se presentan los resultados del análisis de los expertos con relación a si las herramientas que se presentan por cada categoría son suficientes para acompañar al maestro novel en cada una de las situaciones que puede enfrentar durante el primer año del ejercicio de la profesión.

Tabla 13

Validación acerca de la suficiencia de la cantidad de herramientas que incluye el programa

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes	Son suficientes	Son suficientes	Son suficientes
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)	Son suficientes	Son suficientes	Son suficientes
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes	Son suficientes	Son suficientes	Son suficientes
Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de SUFICIENCIA que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.	Considero que la cantidad son suficientes, ya que una herramienta puede aplicarse en más de una sesión. Se puede visitar en el futuro. Y al tener un balance entre cada área, se aplicarían a lo largo del primer ciclo escolar, lo cual es la meta de la propuesta.	No agregó comentarios	Excelente tener herramientas para diversos momentos. Considero que son suficientes y acertadas.

En la tabla que se presenta a continuación se muestran los resultados del análisis de los expertos con relación a si las herramientas que se presentan en cada categoría se comprenden con facilidad, la organización permite que puedan ser aplicadas de manera correcta por el maestro-coach.

Tabla 14

Validación acerca de la comprensión y organización de las herramientas del programa

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes	Son claras	Son claras	Son claras
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)	Son claras	Son claras	Son claras
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes	Son claras	Son claras	Son claras

En la siguiente tabla se muestran los resultados del análisis de los expertos con relación a si las indicaciones/instrucciones en cada herramienta permiten al maestro-coach tener una idea clara de la forma en que deberá facilitar la aplicación de las mismas.

Tabla 15

Validación acerca de la claridad en las instrucciones de las herramientas del programa

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes.	Son claras	Son claras	Son claras
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores).	Son claras	Son claras	Son claras
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes.	Son claras	Son claras	Son claras
Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de CLARIDAD que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.	Siempre queda la invitación a revisar elementos de formato en las secciones de cada herramienta. Por ejemplo: Hay herramientas que tienen el título con mayúscula, otras tienen el título con minúscula y otras no la tienen. También la numeración de los pasos (en cuanto forma) varían de una herramienta a otra.	Me parece que la estructura de la tabla informativa de cada herramienta muestra bastante claridad en cuanto a procedimientos, recomendaciones y materiales.	Considero que son lo suficientemente claras. Solamente revisar que se cumplan todos los apartados (algunas no tienen título)

En la siguiente tabla se muestran los resultados del análisis de los expertos con relación a si las herramientas de coaching se encuentran en la categoría que le corresponde de acuerdo al propósito de las mismas.

Tabla 16

Validación acerca de la coherencia de las herramientas del programa

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes	Algunas tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)	Tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes	Tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría	Tienen relación con la categoría

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<p>Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de COHERENCIA que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.</p>	<p>En el caso de las herramientas derivadas de las relaciones con sus estudiantes. Aunque la descripción hace referencia y explica muy bien lo importante del autoconocimiento del docente; por indicar que la categoría son situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes, queda confuso al momento de aplicar la herramienta si es solo autoconocimiento o si es autoconocimiento relacionado/vinculado/proyectado incluso a su rol como maestro y lo que quiere lograr con sus estudiantes o el impacto que desea. Me pregunto ¿Cómo sería un título diferente para esta categoría en donde se pudiera vincular el autoconocimiento y las situaciones derivadas con los estudiantes? Me pregunto ¿Cómo se verían las herramientas de aplicación con indicaciones específicas de vinculación con el impacto o metas que tenga como docente y se relacionen con los estudiantes? Me pregunto ¿Cómo se vería la propuesta si hubiera 4 categorías? Autoconocimiento docente, relación con estudiantes, relación con directivos, relación con colegas. Aunque no tengan el mismo número de herramientas. Son solo ideas de reflexión.</p>	<p>La clasificación es muy adecuada.</p>	<p>Excelente</p>

En la siguiente tabla se muestran los resultados del análisis de los expertos con relación a si las herramientas de coaching que se incluyen son esenciales o importantes dentro del programa que se analiza.

Tabla 17*Validación acerca de la relevancia de las herramientas del programa*

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con sus estudiantes	Tienen relevancia	Tienen relevancia	Tienen relevancia
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con Dirección (personal administrativo, coordinadores)	Tienen relevancia	Tienen relevancia	Tienen relevancia
Herramientas para el manejo de las situaciones derivadas de las relaciones con otros docentes	Tienen relevancia	Tienen relevancia	Tienen relevancia
Por favor comparta sus sugerencias o comentarios respecto de la categoría de RELEVANCIA que acaba de analizar con relación al Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles.	Tomando en cuenta las reflexiones con relación a Coherencia, más que quitar invito a reflexionar en cuanto a la categorización de las herramientas. Todas aportan al acompañamiento docente que se desea, sin embargo, invito a tomar en cuenta las reflexiones anteriores, para que haya mayor relevancia al respecto.	Me parecen que las herramientas seleccionadas son básicas y de gran utilidad para trabajar en cada una de las clasificaciones planteadas	Buen trabajo

Dentro del instrumento de validación se agregó al final una pregunta abierta para que los expertos pudiesen agregar cualquier comentario, sugerencia o pregunta con relación al programa que está validando. En la siguiente tabla se presentan los comentarios de los expertos.

Tabla 18

Validación acerca de la comprensión y organización de las herramientas del programa

Aspecto a evaluar	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Agregue cualquier comentario, sugerencia o pregunta que tenga con relación al programa que está validando.	¡Excelente iniciativa! Será muy enriquecedor el impacto para los maestros noveles contar con el apoyo de docentes-coach para los primeros años de docencia. Tomar en cuenta los elementos marcados con resaltador amarillo en el documento que se envió adjunto por correo electrónico. En ocasiones, si las instituciones, tienen un programa para maestros noveles, suele darse bajo un enfoque de mentoría. Me pregunto si ¿Se ha considerado cómo apoyar a estas instituciones a movilizarse de una mentoría a un docente-coach que acompañe? En el caso de no contar con un programa similar, será fabuloso la implementación de esta propuesta y me pregunto ¿Requerirán de sólo el acompañamiento de un coach o un balance de la mentoría también? Veo que la propuesta no tiene referencias, ¿Me pregunto si es posible tener dicha sección? Cualquier consulta, puede sentirse en la libertad de contactarme nuevamente.	No agregó ningún comentario	Excelente trabajo. Sería interesante conocer los resultados si se llega a implementar y ver el impacto que generó en ambos roles. Excelente trabajo

Anexo 9: Programa de coaching como proceso de acompañamiento de maestros noveles

**PROGRAMA DE COACHING COMO PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO
PARA MAESTROS NOVELES**

**PROGRAMA DE COACHING COMO PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO
PARA MAESTROS NOVELES**

CONTENIDO

I.	Introducción	6
II.	Objetivos	7
III.	Primera parte del programa de coaching	8
	A. El coaching educativo	8
	3. Sujetos en el proceso de coaching	10
	4. El docente como coach	12
	B. Fases del proceso de coaching	14
	1. Toma de conciencia	14
	2. Fase de responsabilidad	14
	3. Acción	14
	C. Claves en una sesión de coaching	15
	D. Habilidades necesarias del coach	18
	1. Rapport	18
	2. Preguntas poderosas	19
	3. La escucha activa	20
	4. El silencio	21
	5. Lenguaje no verbal	22
	6. Parafrasear	23
	7. Retroalimentación: Feedback, feedforward	23
	E. Recomendaciones para la aplicación de las herramientas	27
IV.	Relaciones que se incluyen dentro del programa de	29

coaching y las herramientas para abordarlas	
A. Herramientas para trabajar las relaciones docente-estudiantes	29
1. Meta SMART	31
2. Collage de visualización	33
3. Autorretrato	34
4. El barco de la vida	35
5. Mandala	37
6. Rueda de la vida	39
7. Árbol de los logros	41
8. Escalera de inferencia	43
9. Los tres deseos	45
10. Modelo Grow	47
11. Mi visión	48
B. Herramientas de coaching para trabajar las relaciones maestro novel-Dirección (personal administrativo)	50
1. El observador: puntos de vista	51
2. Cambiar la queja	53
3. Los mentores	55
4. Cuadrante de creencias	57
5. Línea del tiempo	59
6. Brincando obstáculos	61
7. Los seis sombreros de Bono	63

8. El árbol de las emociones	65
9. DAFO	67
C. Herramientas de coaching para trabajar las relaciones entre docente- docente	69
1. Posiciones perceptivas	70
2. Ventana de Johari	72
3. Los miedos	74
4. Tener y querer	76
5. Sociograma	78
6. Si fueras un animal	80
7. La silla vacía	82
8. Abanico de estimas	84
9. Protocolo del futuro	86
D. Recursos adicionales para el maestro-coach	88
ANEXOS	90
Anexo 1: Cuadrante de creencias	90

Lista de tablas y gráficos

TABLAS	Pág.
Tabla 1: <i>El coach y el coachee dentro del programa de coaching como proceso de acompañamiento del maestro novel</i>	11
Tabla 2: <i>Fases dentro de una sesión de coaching dentro del programa de acompañamiento</i>	17
 GRÁFICOS	
Gráfico 1: <i>El coach y el coachee en el proceso de cambio dentro del coaching</i>	11
Gráfico 2: <i>Diferencias entre feedback y feedforward</i>	26

I. Introducción

El programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles está orientado a instituciones educativas que les contratan como parte de su personal y que tengan interés en apoyarlos en su crecimiento profesional, promoviendo el trabajo colaborativo entre docentes: noveles y quienes tengan más años de experiencia en el ejercicio de la profesión, empoderando a estos últimos a convertirse en coaches de sus compañeros noveles, proveyendo el acompañamiento que un proceso de coaching implica y los beneficios que este traerá para ambos grupos de maestros.

El objetivo principal es que el maestro novel desempeñe su trabajo en el primer año del ejercicio profesional acompañado de un docente con tres o más años de experiencia. Durante este primer año se pretende que el maestro utilice herramientas y aplique las destrezas del coaching que logren que el docente novel encuentre dentro de sí mismo las respuestas a sus preguntas y logre el autoconocimiento que le permita aprovechar todas las fortalezas que posee y descubrir aquellas que no sabía que poseía. Lo anterior impacta directamente en beneficio del proceso de aprendizaje de sus estudiantes y de él mismo como profesional, ya que, durante este proceso desarrollará la confianza en sí mismo que se necesita y que es de vital importancia durante el primer año laboral, hecho que ha sido demostrado en varias investigaciones en diferentes países como España, Chile y Uruguay.

El coaching hoy en día ha demostrado en el ámbito educativo produce resultados positivos, por lo que aplicarlo a docentes noveles permitirá que estos alcancen las metas que se propongan y que su anhelo y deseo por ejercer la docencia sea una experiencia

llena de éxitos personales y profesionales.

II. Objetivos

El programa de coaching como proceso de acompañamiento para maestros noveles tiene como objetivos:

- a) Guiar al maestro coach respecto del rol que desempeñará en el proceso de acompañamiento de maestros noveles.
- b) Orientar al maestro coach en las diferentes etapas que incluyen el programa de coaching educativo como proceso de acompañamiento de maestros noveles.
- c) Proveer de las herramientas de coaching que el maestro coach puede utilizar para acompañar al maestro novel en el manejo de las diferentes situaciones que este puede enfrentar derivadas de las relaciones con estudiantes, padres de familia, directores y colegas docentes.
- d) Proporcionar a las instituciones educativas que contratan maestros noveles el material de apoyo que forma parte del programa de coaching como un proceso de acompañamiento de estos maestros para alcanzar un mejor desempeño en su primer año laboral.
- e) Fortalecer el desempeño de los maestros noveles durante su primer año de ejercicio mediante el uso de herramientas de coaching.

III. Primera parte del programa de coaching

Bajo la premisa que quien realizará el rol de maestro-coach no necesariamente es un coach o no posee conocimientos en esta área, se hace necesario proporcionar información básica y relevante en cuanto al coaching para que el docente que desempeñará esta labor pueda llevar el acompañamiento de mejor manera.

Estimado docente coach:

Gracias por asumir el reto y ser parte de este proceso de acompañamiento. El rol que desempeñará en este proceso de acompañamiento será vital para que el maestro novel pueda desarrollar las competencias que la profesión requiere y además aplicar las herramientas de coaching que considere necesarias en cada etapa de este proceso. En la primera parte de este programa se comparte con usted conceptos esenciales y una síntesis de lo que debe conocer respecto del rol que desempeñará.

A. El coaching educativo

El coaching es un proceso de entrenamiento y aprendizaje que se usa para que el coachee acompañado de su coach pueda tomar conciencia de sus acciones, hábitos, creencias, valores, prejuicios y aprovecharse de ellos para lograr las metas que se plantee. En la consecución de sus metas el coachee atraviesa un camino y en ese transcurso toma decisiones acompañado del coach.

Dentro del coaching existen diferentes herramientas que ayudarán a que el coachee pueda mejorar en las áreas que considere sean necesarias.

Como parte de este proceso se destaca el término “acompañamiento” ya que es precisamente caminar junto al maestro novel (coachee) en el camino que transitará durante su primer año de ejercicio profesional. El coaching permitirá que el coachee (docente novel) se conozca a sí mismo, se plantee metas y elija las estrategias para alcanzarlas aprovechando todas las fortalezas que ya posee y desarrollando las competencias necesarias para poder desempeñar su labor adecuadamente.

El coaching se puede aplicar a diferentes áreas y en el ámbito educativo permite obtener resultados positivos y grandes beneficios tanto para los docentes como para los estudiantes. Este tipo de coaching busca modificar la forma en que el maestro acostumbra a desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje, el maestro se convierte en un facilitador del proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

El maestro-coach tiene como tarea el aprendizaje y crecimiento del coachee utilizando sus habilidades y diferentes herramientas para que este asuma la responsabilidad y principalmente se motive respecto de su propio crecimiento profesional y personal lo cual dará como resultado un maestro novel más confiado y capaz de enfrentar los retos que se le presenten con una actitud diferente y verá cada obstáculo como una oportunidad de crecimiento.

1. Sujetos en el proceso de coaching


Dentro de todo proceso de coaching participan dos sujetos, dentro del presente programa se identifican a estos de la siguiente manera:

Maestro-Coach	Coachee
<ul style="list-style-type: none">• Asume el rol de coach en el proceso de coaching.• Se caracteriza por ser quien acompaña al coachee en su proceso de cambio y alcance de metas.	<ul style="list-style-type: none">• Persona que se beneficia del coaching y que en este caso es el maestro novel.• Se hace responsable del proceso de cambio para conseguir su objetivo.• Será quien en adelante será identificado como coachee.

A continuación, se muestra un cuadro en el cual se incluye una descripción del rol que dentro de un proceso de coaching desempeña tanto el coach como el coachee con el propósito que sea comprensible la función de cada uno de los sujetos que intervendrán en el proceso de coaching dentro del programa que se propone en el presente trabajo.

Tabla 1

El coach y el coachee dentro del programa de coaching como proceso de acompañamiento del maestro novel

	
Coach	Coachee
El maestro experimentado que acompañará al coachee (maestro novel) en el transcurso del proceso de cambio y la consecución de las metas que se haya establecido.	El maestro novel ocupará el lugar del coachee, protagonista del proceso de coaching, es quien se hace responsable de su propio proceso de cambio y establecimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia Maura Herrera (2020)

Las relaciones entre el maestro-coach y el coachee son de gran relevancia para que el proceso de coaching se realice exitosamente. La interacción entre ambos en torno al coaching hará posible realizar cambios en aquellas áreas que sea necesario modificar.

El siguiente gráfico muestra la forma en que la relaciones entre los dos sujetos que intervienen en el proceso de acompañamiento funciona.

Gráfico 1

El coach y el coachee en el proceso de cambio dentro del coaching



Fuente: *Alejandro Ospina Torres NLP Coach; (2011)*

2. El docente como coach

Andrea Giráldez (2016) señala que cualquier persona que desee convertirse en un coach debe guiarse en 3 pilares: Las habilidades del coaching, el modelo Growth y la manera de ser. “Una persona puede hacer coaching sin ser coach (...)” (p. 200).

El primer pilar

Se refiere a habilidades esenciales como: crear rapport, estar presente, escuchar activamente, clarificar, formular preguntas y dar y recibir feedback.

El segundo pilar	Está relacionado con modelo Growth que se refiere a la forma en que se trabajarán las metas dentro del proceso de coaching.
El tercer pilar	Incluye valores como el respeto, la integridad, el interés y la confianza.

Un maestro-coach es la persona que acompaña al coachee para que este por sí mismo logre el objetivo que se proponga, su función es ayudar a que el coachee se plante objetivos basado en el autoconocimiento que le permita identificar sus áreas de mejora. El trabajo del maestro-coach es acompañar el proceso de cambio que realizará el maestro novel y a quien en este programa será denominado coachee. No se trata de dirigir al coachee sino estar junto a él en el camino que realizará durante su primer año de ejercicio de la profesión.

El maestro-coach debe tener claro que su papel es ayudar a que el maestro novel libere todo el potencial que posee y por ende mejore su desempeño en el ejercicio de su profesión. El maestro novel ya posee un gran potencial dentro de sí, pero la situación “nueva” a la que se enfrenta puede evitar que estas cualidades salgan a la luz, por lo que el rol del maestro-coach será escuchar activamente lo que el coachee dice con su lenguaje verbal y no verbal respecto de los aspectos que le preocupan y llevarlo a reflexionar acerca de esas situaciones y retroalimentarlo como un acompañante para que al final mejore su desempeño y se sienta más seguro en el ejercicio de su profesión.

B. Fases de un proceso de coaching

Dentro del proceso de acompañamiento que realizará el maestro-coach es importante que tome en cuenta que el mismo se desarrolla a través de fases, es por ello que se hace un resumen de cada una basado en las ideas de Coral López Pérez y Carmen Valls Ballesteros (Coaching educativo) y se presentan a continuación.

1. Toma de conciencia

En esta fase se pretende que el coachee sea consciente de su realidad, el lugar en el que se encuentra porque es ahí donde empezará a trabajar, y visualizará hacia dónde quiere moverse es decir la meta que desea alcanzar.

2. Responsabilidad

En esta etapa es donde el coachee se compromete no solo con el proceso de coaching si no también con la situación que pretende trabajar y la meta que desea lograr mediante el proceso de coaching. En esta etapa se debe tomar en cuenta que es donde pueden aparecer los miedos, creencias y bloqueos.

3. Acción

Es el momento en que el coachee pondrá en acción el plan que se haya planteado y que le permita alcanzar la meta que se haya propuesto. Es importante que el coach tome en cuenta que, si bien es cierto, el coachee es quien entra en acción, el coach por su parte, debe acompañarlo en la consecución de su objetivo. Durante este recorrido el coachee debe analizar y reflexionar por sí mismo. Ahí la función del coach quien debe crear las condiciones para que esto pueda suceder de manera que el coachee pueda determinar si

sus decisiones lo están dirigiendo hacia su meta y poder seguir moviéndose hacia el logro de la misma.

En cuanto al tiempo de duración de cada fase, dependerá principalmente del coachee, así como de los objetivos o metas que pretenda alcanzar. Es importante ser flexibles y adaptar el proceso al coachee, es él quien establece el ritmo y el coach camina junto a él siempre y cuando no detenga su actuar.

C. Claves en una sesión de coaching

No existe una receta mágica para que una sesión de coaching sea exitosa y es que siendo el coachee el que dirige hacia dónde quiere moverse con base en la situación en la que se encuentra, el coach debe ser flexible y usar estratégicamente las herramientas de coaching que considere se adecuan a ese momento. Sin embargo, hay aspectos que serán determinantes para que cualquier sesión de coaching cumpla con el objetivo principal: que el coachee identifique y valore todas las habilidades que ya posee, desarrolle las competencias que necesita, se plantea las metas que desea alcanzar y establezca las estrategias que le permitan lograrlas para poder desempeñarse adecuadamente.

Una sesión de coaching debe ser un momento donde el coachee pueda sentirse libre de expresarse sin temor a ser juzgado o criticado por quien le escucha, donde la confidencialidad es una de las reglas que debe respetar el coach. El maestro-coach debe participar en las sesiones libre de prejuicios. Por el contrario, el coach debe estar presente con todos sus sentidos en cada sesión de coaching para seguir

indagando acerca del coachee, sus valores y creencias porque son éstas las que orientan su actuar.

Es muy importante que las sesiones sean programadas con el coachee de manera periódica dentro de los diferentes ciclos que se lleven a cabo. Establecer las expectativas y compromisos de parte del coach y del coachee ayudará al éxito del programa. Una sesión puede durar entre 60 y 90 minutos sin embargo debido a la realidad educativa se recomienda que las sesiones se realicen en períodos de 30 minutos para que se pueda concluir siempre con un compromiso y movimiento a la acción de parte del coachee. Como parte del trabajo de coaching es importante el establecimiento de acuerdos entre el coach y el coachee relacionadas con la confidencialidad, puntualidad, respeto, presunción de intenciones positivas y cualquier otra que se considere necesaria.

Cada sesión de coaching será guiada por el coachee sin embargo es importante que en cada sesión el coach esté pendiente de los tres momentos que forman parte de la estructura de la sesión y que tendrán un impacto en el éxito del acompañamiento que se le brinda al coachee. Las fases que se mencionan en el siguiente cuadro son las que se sugiere que siga el coach en las sesiones que tenga con el maestro novel.

Tabla 2

Fases dentro de una sesión de coaching dentro del programa de acompañamiento

Fases	Acciones	Objetivo
Introducción o apertura	Clarificar el propósito, expectativas y resultados deseados.	Recopilar la información que brinda el coachee y crear rapport.
Exploración, comprensión e interpretación	Dialogar, explorar y descubrir los principales problemas.	Profundizar la comprensión de la situación que plantea el coachee e identificar opciones.
Cierre	Crear conciencia, lograr la responsabilidad del proceso.	Elegir dentro de las posibles opciones y comprometerse a emprender la acción.

Es muy importante que el coachee al final de una sesión sea movido hacia la acción incluyendo plazos/tiempo en que realizará la opción que ha elegido, inclusive puede asignarse una pequeña tarea para realizar antes de que se lleve a cabo la siguiente sesión.

D. Habilidades necesarias del coach

Antes de desarrollar las herramientas que pueden ser usadas con los maestros noveles dentro del proceso de coaching es necesario abordar las habilidades que todo coach debe conocer y comprender debido a la importancia que tienen. Cada una de las habilidades que se describen a continuación son identificadas por Juan Fernando Bou como herramientas internas del coaching ya que se basan en la propia capacidad de la persona.

1. Rapport

La palabra no tiene una traducción literal en español que haga sentido con su significado, son varias las palabras que traducen su significado: entendimiento mutuo, armonía, unidad, afinidad. En el coaching el acompañamiento debe realizarse al paso del coachee, el rapport es considerado como una cualidad de los mejores comunicadores. Algunos autores como Andrea Giráldez (2016) y Juan Fernando Bou (2013) lo relacionan con la acción de acompasar, es decir una especie de baile en el cual ambos deben ir en la misma dirección para seguir la melodía de la comunicación que se realiza. Como maestro-coach, el rapport se logra principalmente mediante la confianza y una comunicación fluida en la cual se incluye la posición del cuerpo, el volumen y tono de la voz. El coach debe mostrar un interés genuino en lo que su coachee le comparte, sensibilidad y sabiduría para elegir las palabras en la conversación que realiza.

Para crear el rapport es importante calibrar al coachee. Esto lo logra observando y recogiendo la información no solo de lo que dice con palabras sino lo que nos dice con sus gestos, su voz, posición, respiración, etc., en conclusión, el coach debe prestar

atención al lenguaje verbal y no verbal del coachee.

Algunos consejos que pueden serle útiles son:

- a. Póngase a su altura, el maestro-coach no debe ubicarse en un lugar que pueda enviar el mensaje de superioridad sobre el coachee.
- b. Establezca contacto visual con el coachee.
- c. Utilice su lenguaje corporal, es una estrategia de espejo, pero es importante ser auténtico.
- d. Muévase al ritmo del coachee.
- e. Su tono y volumen de voz deben ser acordes a la situación e información que se le comparte.
- f. Sea consciente de sus gestos, recuerde que el lenguaje no verbal puede transmitir un mensaje diferente al que se pretende.

2. Preguntas poderosas

Para el coach las preguntas son de mucha importancia, el arte de la pregunta le ayuda a hacer reflexionar al coachee para que él mismo descubran las respuestas a sus preguntas. El tipo de pregunta que se plantea influye en la respuesta que ocasionará y es que toda pregunta obliga a reflexionar al que la responde.

Juan Fernando Bou (Coaching Educativo, 2013) menciona como características de una buena pregunta:

- a. Corta: una pregunta larga puede hacer que el coachee se confunda.
- b. Clara y fácil de entender para el coachee.

- c. Precisa es decir que esté con relación con el tema y que solo contenga una idea.
- d. Las preguntas no deben incluir la respuesta o una sugerencia para el coachee.

No existe un cuestionario que el maestro-coach pueda seguir para llevar al coachee a reflexionar acerca del asunto del que se habla, sino que las preguntas irán surgiendo con base en la escucha activa que realice el coach sobre lo que el coachee le comparta.

3. La escucha activa

Saber escuchar es una habilidad que puede representar un reto para cualquier maestro y es que se está acostumbrado a que el maestro es quien habla y el alumno escucha. En el coaching el maestro-coach debe permitir que sea su coachee (el maestro novel) sea quien hable y exprese todo lo que desee ya que muchas veces de esa conversación el mismo coachee obtiene las respuestas a las preguntas que le preocupan y es la oportunidad para que el maestro-coach comprenda la perspectiva bajo la cual el coachee analiza la situación, las posibles creencias y las necesidades que este tiene dentro del proceso.

El buen coach habla poco, es la oportunidad del coachee de ser escuchado, es él quien tiene el rol principal dentro del proceso de coaching, escucharse a sí mismo puede llevarlo a reflexionar respecto de sus acciones, interrogantes o preocupaciones, esto lo llevará a encontrar dentro de sí sus propias respuestas. Dentro de la escucha activa es importante que el maestro-coach “vacíe su mente” dejando de lado sus propias ideas, experiencias y sobre todo evitar juzgar. Esta habilidad requiere más esfuerzo de parte del maestro-coach ya que es una respuesta humana analizar las situaciones, respuestas y reacciones bajo lo que es “correcto o incorrecto” según nuestra propia perspectiva,

valores o creencias.

Andrea Giráldez (2016) señala que para desarrollar la escucha activa el coach debe:

- a. Escuchar para entender: es decir que no se trata solo de oír sino más bien conectar, transmitir y demostrar de manera honesta que al coach le importa lo que el coachee le está compartiendo.
- b. Eliminar barreras que interfieren en la escucha: estar presente en la reunión con todos los sentidos y eliminar los prejuicios que pueden llevarlo a reaccionar de manera inadecuada al momento que algo que el coachee le comparta sea contrario a sus valores.
- c. Controlar pausas y silencios: Es algo que se desarrollará más ampliamente en el siguiente apartado. Lo más importante es comprender que los silencios o pausas que el coachee hace durante la conversación pueden ofrecer mucha información y por lo tanto deben respetarse.

4. El silencio

En las conversaciones normalmente se espera que cada uno de los involucrados hablen por turnos, mientras uno habla el otro guarda silencio, pero siempre una de las partes está expresando alguna idea. En las conversaciones de coaching el silencio debe interpretarse como algo positivo y es un signo de que la sesión va por buen camino. El maestro-coach debe ser muy cuidadoso con el lenguaje no verbal al momento que se dé un silencio por parte del coachee, este respeto permite la reflexión por parte del coachee y cualquier estímulo puede interrumpir la misma.

Respetar el silencio del coachee es una habilidad que el maestro-coach debe desarrollar, esta se encuentra relacionada con la escucha activa. El silencio incomoda en una conversación y muchas veces se cree que el coach debe hacer una nueva pregunta o un comentario, sin embargo, la idea es esperar para permitir al coachee analizar la situación a la que se enfrenta. Cuando después de una pregunta el coachee guarde silencio antes de responder o durante la respuesta, el coach debe sentirse satisfecho ya que, sin lugar a dudas, la pregunta que formuló permitió reflexionar con detenimiento respecto del asunto del que estén hablando.

5. Lenguaje no verbal

En coaching el lenguaje no verbal es de gran importancia tanto para el maestro-coach como para el coachee. El lenguaje no verbal debe ir en armonía con el verbal ya que si esto no sucede la coherencia en el mensaje que se transmite y la confianza puede verse afectada dentro de las conversaciones. El coach debe tener cuidado que su lenguaje no verbal refuerce lo que está diciendo ya que si esto no sucede puede ser perjudicial en su relación con el coachee. El maestro-coach estará atento al lenguaje del coachee, ya que muchas veces esta clase de lenguaje puede proveer importante información para realizar la siguiente pregunta, para decidir el siguiente paso y para que el acompañamiento se realice adecuadamente.

Algunos aspectos que deben tomarse en cuenta con relación al lenguaje no verbal son:

- El mensaje verbal y no verbal deben transmitir idéntica información, de no ser así el coach debe reflexionar al respecto.

- En ocasiones el lenguaje no verbal sustituye al verbal (asentir o negar con la cabeza)

Se recomienda que el coach tome nota de toda la información que el lenguaje no verbal le transmite mientras tenga reuniones con su coachee.

6. Parafrasear

Una vez se haya escuchado al coachee corresponde al maestro-coach el trabajo de parafrasear, es decir, repetir con sus propias palabras lo que ha comprendido al escuchar hablar al coachee. Dentro de un proceso de coaching parafrasear conlleva muchos propósitos:

- Permitirle al coachee que escuche lo que acaba de decir, pero en las palabras de otra persona para analizar si en realidad es el verdadero mensaje que deseaba transmitir. Además, es una forma de demostrar al coachee que lo que ha compartido es importante.
- Para calibrar el contenido y las emociones del mensaje que acaba de ser transmitido por el coachee.
- Poner énfasis en algún aspecto del mensaje que el coachee acaba de compartir con el propósito de hacerlo reflexionar al respecto.

Es importante que el coach no abuse del uso de la paráfrasis en las conversaciones con su coachee, siempre debe tener en mente los propósitos para los cuales se usa y no parafrasear cada oración que le comparte el coachee.

7. Retroalimentación: Feedback, feedforward

Feedback es una palabra de origen inglés que literalmente significa “retroalimentación”. Esta puede comprenderse como información, respuesta u opinión que ofrece un interlocutor. El feedback más útil es aquel que lleva a quien lo recibe a reflexionar sobre su propio aprendizaje o a mejorar en aquellas áreas que sean necesarias. El feedback o retroalimentación resulta poderosa porque permite a la persona que lo recibe analizar si debe o no continuar haciendo las cosas de la manera en que las ha venido haciendo y si estas le están permitiendo avanzar hacia la meta que se propuso.

Recibir feedback es algo que puede estresar o incomodar si no se maneja de la forma adecuada, es muy importante que el coach explique al coachee la razón de ser de esta herramienta y compartir con este que incluso existe el autofeedback donde de manera personal se puede auto reflexionar de ciertas conductas o acciones. El coach debe ser muy cuidadoso del vocabulario verbal y no verbal que utilice al momento de compartirlo con el coachee porque el coach no es juez dentro de este proceso, la medida, claridad del objetivo, fundamento, exactitud/especificidad, tono de voz y el nivel de confianza que se ha alcanzado en la relación coach-coachee serán de gran beneficio para que el feedback sea bien recibido y sobre todo cumpla con su propósito. La opinión del coach y sus valores deben quedar fuera, un ambiente de confianza y respeto deben prevalecer en todo momento.

Existe un modelo de feedback donde podemos apoyar al coachee a que realice su propia reflexión sobre la situación que enfrenta, esto se realiza por medio de preguntas. Se sugieren alguna(s) de las siguientes:

- ¿Qué identificaste respecto de tu desempeño en_____ (mencionar la actividad)?

- ¿Qué es algo de lo que te sientes orgulloso de _____(mencionar la actividad)?
- Si pudiera hacerlo de nuevo ¿qué haría de manera diferente?
- ¿Qué harás de ahora en adelante cuando te enfrentes a _____(mencionar la actividad)?

Algo importante que debe tomar el maestro-coach es que no se trata de aconsejar, o decirle al coachee qué es lo que debe hacer. Además, se debe elegir el momento oportuno y apropiado para dar la retroalimentación, el lenguaje no verbal del coachee puede ser de mucha utilidad para determinar si es o no el momento apropiado o si se está cumpliendo con el objetivo del feedback que se comparte: señalar aquellas cosas que se están haciendo bien y aquellas que podrían mejorar.

Por otro lado, existe el feedforward, o también identificado como “alimentar hacia adelante” es una forma estructurada de ayudar a las personas a encontrar ideas nuevas con respecto a una situación. Este se encuentra fundamentado en que no podemos cambiar el pasado, pero sí el futuro. El feedforward ayuda a la gente a centrarse en un futuro positivo, no en un pasado lleno de errores ya que se pueden aumentar las opciones futuras de éxito, generando ideas acerca de cómo se pueden alcanzar mejores resultados.

El maestro-coach dentro del proceso de coaching podrá determinar qué es lo que el coachee necesita en cada momento y así mismo puede él también solicitar que el coachee también retroalimente su papel como coach, con lo cual aumentará la confianza entre ambas partes.

El cuadro que se comparte a continuación identifica las diferencias que existen entre los dos conceptos que acaban de abordarse.

Cuadro 3

Diferencias entre feedback y feedforward



Fuente: Construyendo Valor Total (2014)

E. Recomendaciones para aplicar las herramientas de coaching

A continuación, se desarrollan cada una de las herramientas que pueden usarse dentro del proceso de acompañamiento de los maestros noveles. En cada herramienta se explica el propósito de la misma, así como los materiales que necesitará. Es muy importante que el maestro-coach siga las siguientes recomendaciones:

- ✓ Leer cuidadosamente la herramienta antes de aplicarla con el maestro novel (coachee).
- ✓ Auto aplicar cada herramienta para poder vivir de manera personal la misma y conocer la perspectiva del maestro novel al momento que le sea aplicada cada herramienta. Esto permitirá que el maestro-coach se sienta más confiado en la aplicación de la misma.
- ✓ En cada herramienta se menciona si es de aplicación individual o grupal con el propósito de que el maestro-coach sepa que, en dado caso, estuviere a cargo de varios coachees (más de un maestro-novel) puede hacer uso de la herramienta.
- ✓ El orden en el que se presentan las herramientas de coaching no significa que deban seguirse así. El maestro-coach decidirá la herramienta que debe usar de acuerdo a las necesidades y características de su coachee. Sin embargo, las primeras herramientas le permitirán conocer un poco más de su coachee y lo más importante llevará a que el mismo coachee se conozca a sí mismo de manera profunda y analítica.
- ✓ Es aconsejable que solo se aplique una herramienta durante la sesión de coaching ya que la mayoría de ellas se ha planificado para un período de tiempo, sin embargo, el maestro-coach puede reducir ese tiempo si las circunstancias así lo

ameritan.

- ✓ Después que aplique cada herramienta, tómese un tiempo para auto reflexionar y determinar lo que hizo bien y lo que puede mejorar. Los coaches también tienen derecho de equivocarse, pero con el único fin de aprovecharse del error como una oportunidad de crecimiento.
- ✓ Al finalizar la aplicación de una herramienta (no en cada una, pero sí de manera estratégica) pida retroalimentación a su coachee. Esto será beneficioso en ambas vías: para aumentar la confianza en el coachee de que puede expresarse con libertad y al coach para poder establecer fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ Aunque la herramienta no lo establezca así, permita que el coachee verbalice su experiencia personal respecto de la misma, escucharse a sí mismo será de gran valor dentro del proceso de acompañamiento y de este ejercicio usted como maestro-coach puede recibir importante información que guiará sus siguientes pasos.
- ✓ Es posible que en alguna parte del proceso el coachee se sienta motivado a aplicar estas herramientas a sus estudiantes. El maestro-coach puede compartir las fichas de las herramientas que le hayan interesado al coachee. Se plantea esta posibilidad ya que en el momento que el maestro novel comience a experimentar el cambio en su vida profesional y personal mediante el uso de estas herramientas y del acompañamiento que el maestro-coach le brinda deseará que sus estudiantes experimenten lo mismo que él y se convertirá en el coach de sus estudiantes.
- ✓ Es recomendable que el maestro-coach tenga un cuaderno o cartapacio donde pueda llevar un registro de las observaciones que realice en la aplicación de las herramientas y listar las que ha aplicado para llevar un control de las mismas.

IV. Relaciones que se incluyen dentro del programa de coaching y las herramientas para abordarlas

A. Herramientas para trabajar las relaciones docente-estudiantes



La experiencia en otros países con relación al acompañamiento de maestros noveles puso en evidencia que las relaciones docente-estudiante son las que representan mayor reto para el docente. Acompañar al coachee en este proceso le permitirá en primer lugar autoconocerse porque para comprender a otros primero hay que conocerse a sí mismo con todas las fortalezas y las áreas de mejora que humanamente se posee. Se recomienda que el maestro-coach elija dentro de las herramientas solo las que considera necesarias, no se trata de aplicar todas y el orden que se sugieren, para cada coachee dependerá de la necesidad y será él quien vaya dirigiendo su proceso.

Para una mejor comprensión de cada herramienta se sugiere que el coach se las autoaplique, ya que esto influenciará en los resultados que se obtengan. Las herramientas de coaching ayudarán al maestro novel a plantearse metas claras con relación al trabajo que realiza con sus estudiantes, autoanalizar la forma en que está llevando a cabo su rol como maestro y a visualizar la clase de maestro que desea ser. El propósito de esto es que sus estudiantes aprendan los contenidos programáticos y a la vez, pueda transformar la vida de sus estudiantes porque al conocerse mejor a sí mismo también podrá conocer mejor a su grupo de estudiantes y adecuar su estilo de enseñanza a las necesidades de éstos últimos.

Las herramientas que se sugieren en esta parte del programa están dirigidas principalmente al autoconocimiento del maestro novel ya que es necesario que este desarrolle la confianza en sí mismo y de esta manera logre sentirse empoderado y confiado en las habilidades que posee como maestro y que le llevarán a manejar adecuadamente las relaciones con sus estudiantes. Las metas del coachee pueden enfocarse en las situaciones derivadas de las relaciones docente-estudiantes. Además, el establecimiento de metas, acciones para su logro y reflexión del avance de las mismas pueden ser abordados mediante las herramientas propuestas en esta primera parte del programa.

A continuación, se presentan 11 herramientas de coaching que pueden ser usadas por el maestro-coach para aplicarlas al maestro novel de acuerdo a sus observaciones y las necesidades que se presente dentro del proceso de acompañamiento.

1. Meta SMART

Herramienta: META SMART	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales
<p>El modelo SMART ayudará al coachee a definir objetivos y clarificar metas, el acompañamiento del maestro-coach contribuirá a que el coachee consiga lo que pretende en la meta planteada.</p>	<p>1. Hoja de papel 2. Lapicero o lápiz</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 40 minutos</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Se recomienda que el maestro-coach lea detenidamente cada pregunta que se incluye en las siglas que integran la palabra SMART para asegurarse de que el coachee pueda elaborar su meta correctamente.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<p>Las metas SMART tiene varias características con base en las siglas que integran la palabra. Las preguntas que se incluyen dentro de cada sigla ayudarán al maestro-coach en el proceso de acompañamiento para asegurarse que las metas que se plantea el coachee correspondan a este modelo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach le pide al coachee que verbalice su meta, para asegurarse que la meta corresponda la modelo SMART puede usar las preguntas que y recomendaciones que se presentan a continuación: <p>La letra S (specific en inglés) hace referencia a que debe ser específica: Mientras más concreto sea el objetivo más fácil será conseguirlo. En ocasiones puede ser que resulten objetivos muy generales: ser más feliz, hacer mejor el trabajo. El maestro-coach debe llevar al coachee a concretar o ser más específico en lo que se pretende alcanzar. Apoyarlo a que se mueva de lo macro a lo micro de manera que se reformule el objetivo si este aún es muy general, por ejemplo ¿Qué significa para ti, hacer mejor tu trabajo?, para que</p>	

pueda dar ejemplos concretos que ayudarán a hacer más específico lo que pretende lograr.

La letra M se refiere a que los objetivos tienen que ser medibles. Un objetivo que no puede medirse no permitirá determinar si se ha logrado o no. Algunas preguntas que pueden ayudar al coachee en este sentido es la siguiente: ¿Cómo vas a saber que estás en el camino correcto para alcanzar tu meta?; ¿cómo vas a medir tu éxito?; ¿Cuándo identificarás que te encuentras en este punto?; las respuestas a estas preguntas le permitirán al coachee determinar si puede o no conseguir lo que se ha propuesto, la forma en que podrá comprobar si va en el camino correcto, si avanza hacia la misma.








La letra A, tiene su origen en las palabras en inglés; “Archivable and Anttainable”, se refiere a la posibilidad de que el objetivo sea alcanzable y que se pueda mantener. Para concretar este aspecto el coach puede formular alguna de las siguientes preguntas: ¿Qué estás dispuesto a hacer para lograr el objetivo?, ¿Qué impacto tendrá el logro de este objetivo en el desempeño de tu profesión? Son preguntas que permitirán enfocarse en la responsabilidad del coachee con relación al logro de la meta ya que con sus respuestas se podrá valorar lo que está dispuesto a hacer o no.

La letra R se refiere a que el objetivo tiene que ser realista. Se debe analizar si el alcance del objetivo está dentro del ámbito de las cosas que el coachee puede realizar no porque se dude de su capacidad sino porque hay cuestiones que están lejos de ser modificadas por él a pesar del esfuerzo que se haga. Por eso se le puede preguntar ¿Qué obstáculos puedes encontrar en el logro del objetivo?, ¿Qué está dentro de tu alcance poder cambiar/hacer?



La letra T está en relación al tiempo necesario para el cumplimiento de esos objetivos. Establecer un plazo para el logro del mismo permitirá al coachee tener una imagen visual del momento en que lo logrará. Algunas preguntas que pueden hacerse al coachee son: ¿En qué momento consideras que lograrás la meta? ¿Para qué fecha visualizas que alcanzarás tu meta? Trabajar con plazos es la única forma de lograr el movimiento hacia la meta, evitar que se convierta en un camino eterno de nunca acabar. Si un objetivo no tiene plazos y fechas establecidas para su alcance.

Fuente: Andrea Giráldez (2016). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



2. Collage de visualización

Herramienta: COLLAGE DE VISUALIZACIÓN					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales				
<p>Ayudar a que el maestro novel reflexione respecto de los aspectos de su vida diaria que lo motivan a ser mejor y a seguir adelante: pueden ser personales, espirituales, materiales, etc.</p> <p>Esta herramienta ayudará a que el maestro novel represente de forma visual aquellos aspectos que forman parte de su vida y que son aquellos por lo que trabaja y se esfuerza cada día.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revistas, fotografías, periódicos, imágenes. 2. Tijeras 3. Goma 4. Hoja doble carta o cartulina <div style="border: 1px solid black; background-color: #bbdefb; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #bbdefb;">individual</th> <th style="background-color: #bbdefb;">grupal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #bbdefb;"></td> <td style="background-color: #bbdefb;"></td> </tr> </tbody> </table>	individual	grupal		
individual	grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede colocar música mientras el coachee realiza 2. Es muy importante aclararle al coachee respecto de la honestidad de este ejercicio, resaltando que cada uno tiene valores y motivaciones diferentes en la vida. 3. Es importante que el maestro-coach aproveche esta oportunidad para conocer mejor al maestro novel, sus valores y aquellos aspectos que lo motivan. 					
<p>Procedimiento/Etapas</p>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar revistas al coachee y/o pedirle que lleve fotos y este buscará/eligirá las imágenes que tengan relación con su vida diaria y que lo motivan a ser mejor y a seguir adelante. 2. El coachee pega las imágenes en una cartulina u hoja de doble carta. 3. El coachee expone su collage explicando el papel de cada imagen o fotografía y la forma en que este le ayuda a ser mejor persona y/o esforzarse cada día. <p>Se recomienda al coachee que coloque su collage en un sitio visible para que sirva de inspiración y de motivación en el día a día.</p>					
<p>Fuente: Coaching y Eneagrama (2017). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.</p>					

3. Autorretrato

Herramienta: AUTORRETRATO	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales
<p>Se pretende que el maestro novel pueda tomar conciencia de quién es y cómo se siente. Sus características le ayudarán a comprender la imagen que tiene de sí mismo y le ayudará al maestro-coach para obtener importante información del coachee.</p> <p>La forma en que el coachee se visualiza a sí mismo ayudará al maestro-coach para tomar decisiones respecto de su proceso de acompañamiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel 2. Lápiz 3. Crayones 4. Espejo (opcional) <div style="border: 1px solid black; background-color: #bbdefb; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Es muy aconsejable que sea una de las primeras herramientas a usar dentro del proceso de coaching. No se trata de evaluar las habilidades de dibujo del coachee sino de comprender la forma en que se visualiza a sí mismo.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le pide al coachee que usando un espejo o bien sin este pueda dibujarse a sí mismo a manera de autorretrato. 2. El coachee dibuja su autorretrato mientras el coach toma nota de lo que el lenguaje no verbal del coachee le transmite. 3. Una vez haya terminado de autorretratarse se le pedirá que observe su dibujo y que en silencio analice a la persona que ha dibujado. 4. Pedirle al coachee que exprese sus pensamientos respecto de la experiencia con la actividad, hágale la pregunta ¿Quién eres tú? y permita que él se exprese con total libertad, recuerde que el lenguaje no verbal de usted como coach es de vital importancia, así como la escucha activa que practicará en este ejercicio. 5. Pida al coachee que guarde el autorretrato o guárdelo usted como maestro-coach. Luego de un tiempo puede pedirle al coachee que revise su dibujo e indíquele que puede modificar lo que él considere que ha cambiado desde que hizo su dibujo por primera vez. Vuelva a repetir la pregunta: ¿Quién eres tú ahora? Practique la escucha activa. 	
<p>Fuente: Andrea Giráldez (2016). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.</p>	

4. El barco de la vida








Herramienta: EL BARCO DE LA VIDA	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales
<p>El maestro novel al momento de enfrentar las responsabilidades de estar a cargo de un grupo de estudiantes puede sentir temor ante esta situación. Esta herramienta le ayudará a analizar la situación que enfrenta e identificar diferentes factores que pueden ser vistos como debilidades o fortalezas que pueden ser aprovechadas en el cumplimiento de su responsabilidad para con el grupo de estudiantes.</p> <p>Esta herramienta en general busca analizar lo que el coachee desea en la vida y cómo se enfrenta a los obstáculos que puede enfrentar en esa búsqueda. Cualquier situación puede ser analizada mediante esta herramienta.</p>	<p>1. Papel 2. Crayones 3. Marcadores</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 45 minutos</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center; color: blue;">individual</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid blue; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;">  </div> </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>La calidad del dibujo no es relevante en esta herramienta, lo más importante es que su ilustración incluya todo lo que se le pide.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir al coachee que dibuje en la hoja de papel: <ol style="list-style-type: none"> a. un barco b. corrientes marinas que afectan el curso del barco. c. el viento que afecta el curso del barco. d. piratas u otros obstáculos que afecten el curso del barco. e. unas velas de emergencia f. un timón g. un muelle de atracó h. un faro de guía i. la tripulación j. un botín 2. Una vez el coachee haya completado el dibujo se debe pedirle que realice las siguientes reflexiones, es importante que se exprese oralmente al respecto: <ol style="list-style-type: none"> b. Reflexionar sobre cuál es la ruta de su barco, a dónde se dirige; si tendrá paradas en el camino. El barco representa su vida la cual que debe estar orientada a un sitio. 	

- c. Reflexionar sobre las corrientes marinas, el viento, los obstáculos y los piratas que representan circunstancias que hacen desviar el rumbo de vida; qué cosas se pueden controlar y cuáles no. El coachee debe identificar qué representa para él cada uno de estos elementos.
- d. ¿Cuáles son las fortalezas de cada uno; de qué se puede tomar ventaja para salir adelante en las emergencias? Estas son las velas de emergencia del barco.
- e. ¿Cómo es el timón el cual representa los valores y a dónde guían en la vida?
- f. ¿Quién está en el muelle? ¿Quién es quien acompaña y espera? ¿Quién da el descanso o cómo se obtiene?
- g. El faro representa los indicadores de éxito. ¿Cómo se mide?, ¿Cuánto has avanzado?, ¿Estás cerca la meta?
- h. ¿Quién acompaña en el barco? ¿Con quién se comparte el espacio? ¿Quiénes son importantes? si quieres ir rápido, ve solo.... si quieres llegar lejos, ve acompañado.
- i. ¿Con quién se está dispuesto a compartir el botín?

Al final, dígame al coachee que exprese sus pensamientos respecto del ejercicio realizado mediante esta herramienta.

Fuente: Pilar Fernández, (2017). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel

5. Mandala

Herramienta: MANDALA					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales				
<p>El mandala es una herramienta que le permitirá al maestro-coach orientar al coachee a nivel personal y/o profesional. Se puede utilizar como recurso para diseñar el futuro o para ayudarlo a mirar hacia adelante, el maestro novel podrá reflexionar sobre diferentes aspectos que incluye esta herramienta. En coaching mover al futuro al coachee es algo necesario.</p> <p>Se recomienda que se utilice enfocado en la profesión de maestro para que sea más significativo para el coachee.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medio pliego de cartulina blanca o de color. 2. Goma y tijeras 3. Revistas de distinto y variado contenido: de viajes, de fotografía, de informática, de moda, etc. 4. Marcadores 				
	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div> <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> </div>				
	<p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">individual</th> <th style="width: 50%;">Grupal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	individual	Grupal		
individual	Grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Se recomienda al maestro-coach que previo a aplicar la herramienta lea todas las anotaciones que haya escrito con relación al maestro novel ya que esto le permitirá hacer las preguntas apropiadas para orientar al coachee hacia las áreas que sean necesarias.</p>					
Procedimiento/Etapas					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedirle al coachee que trace 2 líneas rectas que dividan la cartulina en cuatro cuadrantes. Cada cuadrante tiene el siguiente significado: <ul style="list-style-type: none"> Primer cuadrante (superior izquierdo): Es el cuadrante destinado a que el coachee plasme aquello que le gustaría hacer/realizar en el futuro. En este cuadrante se definen los objetivos o metas que le gustaría alcanzar, ya sean académicos, personales o profesionales. Segundo cuadrante (superior derecho): Es el cuadrante destinado a que el coachee muestre cuáles son las características, cualidades, capacidades, recursos que cree necesita aprender para llegar a conseguir las metas u objetivos que se ha propuesto alcanzar. 					








Tercer cuadrante (inferior izquierdo): Es el cuadrante donde el coachee muestra aquellas cualidades, capacidades, creencias, que debe eliminar o suavizar de su carácter o de su personalidad para poder alcanzar los objetivos plasmados. Este cuadrante sirve para reflexionar acerca de los posibles obstáculos que se puede encontrar en el camino a su meta y también para analizar cómo superarlos en caso de que realmente aparezcan.

Cuarto cuadrante (inferior derecho): es el cuadrante socioemocional, donde el coachee tiene que mostrar, por una parte, qué le hace feliz (actividades, pasatiempos, viajes, mascotas, etc.) e identificar a las personas de su entorno que le apoyan incondicionalmente y le van a ayudar cuando sea necesario.

2. El coachee irá pegando recortes en cada uno de los cuadrantes con base en lo que en cada uno corresponde.
3. El coachee escribe un credo personal el cual agregará como título de su Mandala, la idea es que este credo le sirva de guía (serán las únicas palabras que aparecerán en su Mandala).
4. Se le pide al coachee que diga en voz alta su credo y que exprese sus ideas respecto de los recortes que ha puesto en cada uno de los cuadrantes.
5. El maestro-coach escucha activamente y toma nota de lo que observa.

Fuente: Juan Fernando Bou (2009) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.








6. Rueda de la vida

Herramienta: RUEDA DE LA VIDA					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios				
<p>La Rueda de la Vida es una rueda (como su propio nombre indica), un círculo, que tiene diversos ejes, normalmente tiene ocho. Estos ocho ejes pueden ser cualquier área de la vida.</p> <p>El propósito es que el coachee pueda escoger aquellas áreas que necesiten ser analizadas. Es posible que el maestro-coach determine previamente todas o la mayoría de las áreas sobre las que desea que el coachee reflexione.</p>	<p>1. Hoja con círculos dividido en tantos aspectos deseen ser analizados con el ejercicio, se recomiendan 8 espacios. 2. Crayones</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #bbdefb; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #bbdefb;">individual</th> <th style="background-color: #bbdefb;">grupal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #bbdefb;"></td> <td style="background-color: #bbdefb;"></td> </tr> </tbody> </table>	individual	grupal		
individual	grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Puede colocar música relajante de fondo para que el coachee se concentre y se relaje mientras realiza el ejercicio que plantea esta herramienta. Pídale que sea honesto al momento de completar la herramienta, no hay respuestas mejores o peores, simplemente es la realidad que en el momento en el que se aplica enfrenta en coachee.</p>					
Procedimiento/Etapas					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decida con el coachee acerca de las áreas que se desean analizar, si usted conoce la situación personal o profesional puede guiarle decidiendo las que deben integrar la rueda de la vida, se sugieren las siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a. Desarrollo Personal es decir crecimiento personal. b. Familia: hogar, hijos o padres c. Trabajo, desarrollo profesional d. Finanzas. e. Amor – relación de pareja o desarrollo más emocional f. Amigos – relaciones sociales, amistades, compañeros g. Salud o energía (tanto física como mental) h. Hobbies – cómo empleas tu tiempo libre 2. Pídale al coachee que cada aspecto sea valorado de 1 a 10 siendo 10 el máximo y que coloree su rueda de la vida teniendo en mente esa valoración y le asignará el valor que corresponde a cada uno de los aspectos que se hayan decidido. 					

3. Al concluir se pide al coachee que reflexione con relación a la rueda de la vida y la manera en que fue completada, se trata de ayudarlo a que él mismo llegue al análisis deseado puede ayudarlo haciendo las preguntas que lo lleven a realizar el análisis.

Fuente: Andrea Giráldez (2016). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



7. Árbol de los logros

Herramienta: ÁRBOL DE LOS LOGROS					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios				
<p>Que el coachee visualice sus logros y cualidades positivas, analizando la imagen que tiene de sí.</p> <p>El propósito en específico es que el maestro novel pueda analizar las metas alcanzadas, los valores que le han permitido lograrlas y de alguna manera llevarlo a reflexionar respecto de las cualidades que ya posee y que le permitirán alcanzar cualquier meta que se proponga, agregando más frutos a ese árbol de logro.</p>	<p>1. Hoja de papel o cartulina 2. Lápiz 3. Crayones/marcadores</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d9ead3;">individual</th> <th style="background-color: #d9ead3;">grupala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	individual	grupala		
individual	grupala				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede realizarse en un salón de clases, oficina, lugar abierto o cerrado, pero que permita poder concentrarse en sí mismo. ▪ Se requiere que el coach indique con claridad las instrucciones y vaya orientando el proceso al coachee. 					
Procedimiento/Etapas					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se les proporciona al coachee una hoja en blanco y se le pide que dibuje un árbol con su tronco con las siguientes características: <ol style="list-style-type: none"> a. Con unas raíces gruesas y otras delgadas. b. Unos frutos grandes y otros frutos pequeños. 2. Una vez dibujado el árbol, se le indica lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a. En las raíces gruesas: escribir los valores que han tenido mayor influencia en sus éxitos. b. En las raíces delgadas: escribir los valores que poseen. c. En los frutos escribir los logros que han alcanzado hasta el momento. Los logros más importantes, en los frutos más grandes. d. En las ramas: escribir las cualidades que posee y que los que le han llevado a alcanzar esos logros. 					

3. Una vez acabado, lo contemplan, lo reflexionan y lo comparten con su coach.
4. El maestro-coach debe practicar la escucha activa y tomar nota del lenguaje verbal y no verbal del coachee. Se recomienda prestar atención a los valores que motivan al coachee para aprovecharse de ello cuando se establezcan metas respecto del trabajo que se realiza en este proceso de acompañamiento del maestro novel.

Fuente: Virginia Domínguez (2019) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

8. Escalera de inferencia

Herramienta: ESCALERA DE INFERENCIA	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Es ayudar a que el coachee pueda reflexionar sobre los juicios y creencias que tenga sobre sí mismo, sobre sus alumnos, padres, colegas maestros, administradores u otras personas dentro del contexto en el que se desenvuelve.</p> <p>**Aunque la herramienta se encuentra ubicada en el manejo de las relaciones maestro-alumno, el maestro-coach puede usarla en el manejo de las otras relaciones que se incluyen dentro del programa de coaching.</p>	<p>1. Cartulina 2. Marcadores</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Es importante explicarle al coachee que el cerebro puede funcionar según nosotros le enseñemos a manejar las situaciones de una forma positiva, es decir que una vez lo acostumbremos a que cuando le llegue una información este pueda interpretar cada hecho de manera que la reacción o comportamiento sea positivo.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar al coachee el significado de todos los escalones sobre los cuales se irá moviendo partiendo de abajo hacia arriba. Se le pide al coachee que exprese sus ideas y él mismo puede ir las escribiendo en la cartulina o bien el maestro-coach puede hacerlo. <ol style="list-style-type: none"> a. <u>Primer escalón:</u> aquí se encuentran los hechos o la información de cosas objetivas, aspectos que son así por ejemplo el rendimiento de sus alumnos, el horario en que debe enseñar cada materia, los turnos que le han sido asignados, etc. b. <u>Segundo escalón:</u> Aquí solamente se encuentran aquellos hechos o datos que se consideran relevantes en el momento que se pretende evaluar. Se hace con base a los que haya mencionado en el primer escalón u otros nuevos si así lo considera el coachee con base en la relevancia que tienen en su desempeño de su labor. c. <u>Tercer escalón:</u> En este escalón se realiza una interpretación subjetiva de los hechos que seleccionó en el segundo escalón. Por ejemplo, con relación al bajo 	



rendimiento de sus alumnos en matemática puede interpretarse que se debe a que a los alumnos no estudian lo suficiente.

- d. Cuarto escalón: En este escalón se colocan etiquetas a las personas implicadas en la situación que se analiza. Por ejemplo, en el caso que se analiza se podrían colocar etiquetas de “perezosos” a los estudiantes y a él mismo como “desmotivado”.
- e. Quinto escalón: Se establecen las acciones o comportamientos que el coachee tendrá que realizar en función de sí mismo y de los implicados en la situación tomando como base las etiquetas que asignó.
- f. Sexto escalón: Aquí se agregan los resultados de las acciones que mencionó en el quinto escalón, pueden ser resultados negativos y positivos siempre tener presente las etiquetas que colocó en el cuarto escalón.

- 2. Se le pide al coachee que reflexione acerca de los diferentes escalones y la relación que guardan unos con otros en función de las etiquetas que se han colocado, así como su íntima relación con los resultados que se obtienen es decir que si las inferencias son negativas los resultados serán iguales y por el contrario si estas fuesen positivas los resultados también lo serán.

Fuente: Fernando Bou (2013) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



9. Los tres deseos

Herramienta: LOS TRES DESEOS	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>El propósito de la actividad es que el coachee pueda generar ideas que no se limiten a lo que se percibe como “realista”.</p> <p>El maestro-coach intenta llevar al maestro novel más allá de los límites de lo que él “cree” que es posible o imposible realizar en su vida.</p> <p>Este ejercicio puede resultar útil en la fase de definición de objetivos, cuando el coachee tiene dificultades para encontrarlos o cuando solo puede identificar aquello que quiere evitar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lámpara de deseos (de ser posible, no es necesaria) puede ser sustituida por la imagen de una lámpara de los deseos 2. Lapiceros 3. Post-its 4. Tape o maskingtape <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: 100px;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Es importante que el maestro-coach practique la escucha activa para ayudar al coachee a que se enfoque en deseos realistas y relacionados con la situación que se esté abordando en la sesión.</p>	
<p>Procedimiento/Etapas</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar una imagen de la lámpara de los deseos (o una lámpara, si se dispone de ella) y pedir al coachee que imagine que el genio le ha ofrecido otorgarle tres deseos relacionados con su situación actual. ¿Qué pediría? En este punto, los coachees suelen pedir alguna aclaración: “¿Cualquier deseo?” o “¿Los deseos tienen que ser realistas?” 2. La única limitación es que solo se pueden pedir tres deseos y que deben estar relacionados con el tema en el que se centra la conversación de coaching. 3. Una vez que se hayan elegido los deseos, pedir al coachee que los apunte en tres post-it que se situarán en la pared. A partir de ahí se pasará a una fase de evaluación. 4. Primero se le preguntará al coachee ¿En qué medida cree que algunos de los elementos de cada uno de los deseos ya están presentes o funcionando? 	



5. Luego, se le pregunta: ¿En qué medida es posible planear algunos pasos iniciales para acercarse al menos al logro de uno de los deseos?
6. El maestro-coach debe llevar al coachee a que organice pasos para realizar o ejecutar al menos un deseo de los escritos.
7. Pedirle al coachee que reflexione sobre los deseos que pidió y la situación que está enfrentando.
8. Es recomendable que el maestro-coach planifique una sesión de seguimiento para permitir al coachee que analice y exteriorice el avance en los pasos que se propuso en esta herramienta.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

10. Modelo Grow

Herramienta: MODELO GROW	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Potenciar la mentalidad de crecimiento del coachee modificando sus creencias, basándose en que el talento y las habilidades se pueden desarrollar en él.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pizarra y marcadores, o 2. Papel y lápiz o lapicero para anotar <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Es muy importante que el maestro-coach haga al coachee las preguntas que le permitan realizar todo el ejercicio hasta llegar a la cuarta etapa de este modelo.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedirle al coachee que comparta una meta que desea alcanzar con relación a la labor que desempeña. El maestro-coach o el mismo coachee pueden anotarla en una pizarra o en una hoja de papel. 2. Luego llevar al coachee a que pueda analizar su actual estatus o REALIDAD con relación a la meta que desea alcanzar. 3. Que el coachee analice las opciones que tiene con relación a la meta que desea alcanzar y las posibles alternativas. El maestro-coach o el mismo coachee pueden anotarla en una pizarra o en una hoja de papel. 4. Determinar el qué, cuándo y quién con relación a la meta que desea alcanzar. El maestro-coach o el mismo coachee pueden anotarla en una pizarra o en una hoja de papel. 	
<p>Fuente: Fernando Bou (2013) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.</p>	

11. Mi visión

Herramienta: MI VISIÓN	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Ayudar al coachee a visualizar una meta SMART y conectarla no solo con todas las fortalezas y recursos que ya posee para alcanzarla sino también estableciendo las fechas y pasos que le permitirán llegar a la misma.</p>	<p>1. Cartulina 2. Post-its</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; text-align: center;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: La aplicación de esta herramienta puede variarse pidiendo al coachee que se mueva físicamente en cada uno de los pasos que se describen en la misma. La sugerencia de que el coachee se vaya moviendo ayudará al maestro-coach a que mediante las preguntas que realice el coachee pueda experimentar las emociones que necesita para alcanzar su meta.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedirle al coachee que en haga un dibujo en el extremo superior derecho de la cartulina de la meta que desea alcanzar. Una vez haya terminado de dibujar se le pide que describa con palabras la meta. Es importante que el maestro-coach determine si lo expresado es una meta SMART y de no ser así, realizará las preguntas que sean necesarias para mover al coachee hacia una meta que cumpla con las características SMART. 2. El coachee dibujará una huella de pie/zapato en el extremo inferior izquierdo y agregará todas las fortalezas y recursos que posee y que pueden serle de utilidad en la consecución de su meta. Se le pide que visualice la meta que ha dibujado. 3. Se le pide al coachee que piense en los pasos que le llevarán a alcanzar la meta trazada. Se incluirán tantos post-its como pasos considere el coachee. Estos pueden moverse de lugar según se vaya haciendo el análisis. 	

4. El maestro- coach planterá las preguntas que sean necesarias para llevar al coachee a establecer las fechas posibles de cumplimiento de cada paso que se haya colocado en los diferentes post-its.
5. Es necesario que el maestro-coach establezca sesiones posteriores donde se le permita al coachee analizar el proceso que se planteó en contra posición con la realidad que experimenta y que realice los cambios que considere.

Fuente: Andrea Giráldez (2016). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



B. Herramientas de coaching para trabajar las relaciones maestro novel-Dirección (personal administrativo)

Las relaciones del docente novel con sus administradores (director, subdirector, coordinadores, jefes de área, etc.) constituyen un verdadero reto para este ya que de las mismas pueden derivar muchas situaciones que inclusive pueden afectar su estabilidad laboral. En todo centro educativo el personal administrativo se encarga de la supervisión del personal. Para cualquier docente y más aún el maestro novel, manejar los comentarios que se reciben producto de las observaciones formales e informales que se realizan en los salones de clase es un verdadero reto ya que en ocasiones los administradores señalan las áreas de mejora, pero no orientan acerca de la forma en que el maestro puede realizar los cambios para cumplir con las expectativas.

Para el docente novel esta situación es una realidad totalmente nueva ya que antes de esto siempre fue estudiante, ahora se convierte en trabajador con todas las implicaciones que esto conlleva. Las herramientas de coaching permiten al maestro novel aprender a enfrentar sus miedos, las creencias que pueden afectarle en su desempeño, inclusive logrará transformar comentarios negativos a positivos y tomarlos como una posibilidad de mejora que le permitirá enfrentar el cambio con una nueva actitud.

A continuación, se presentan 9 herramientas de coaching que pueden ser aplicadas dentro del proceso de acompañamiento del maestro novel con el personal administrativo.

1. El observador: puntos de vista

Herramienta: EL OBSERVADOR: PUNTOS DE VISTA	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Ayudar al coachee a que pueda distinguir una serie de conceptos que le ayudará a conocerse, a detectar la forma en que observa el mundo y el tipo de observadores que pueden ser las personas que lo rodean.</p> <p>Puede ser usada cuando el coachee tenga algún conflicto con sus administradores, superiores o autoridades para que pueda analizar si es una situación real o se está basando en suposiciones. El maestro-coach puede aplicarla también para el manejo de situaciones que enfrente el coachee con padres de familia, alumnos, etc.</p>	<p>1. Imagen de las personas hablando, puede usar las que se adjuntan o bien otras que el maestro-mentor obtenga de cualquier revista/periódico</p> <p>2. Cuaderno u hojas para tomar notas</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>Individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Es importante que el maestro-coach presente la imagen y haga las preguntas a por lo menos otra persona antes de aplicarla al coachee para que pueda hacer la comparación con las respuestas que le dará el coachee,</p>	
<p>Procedimiento/Etapas</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach muestra una imagen de dos personas hablando y se le hacen las siguientes preguntas, el coach debe tomar nota de las respuestas del coachee. <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Quiénes imagina que son estas personas? b. ¿Dónde están? c. ¿Qué cree que hacen? d. ¿Por qué y para qué? 2. Luego, el maestro-coach le comparte al coachee las respuestas de la otra persona que las ha respondido. Pregúntele al coachee: ¿Cuáles son las razones por las que las respuestas son diferentes? 	








3. La idea es que el coachee pueda reflexionar respecto de que el punto de vista de cada persona hace que las cosas se vean diferentes y que la información previa de cada uno interviene en la percepción de la realidad.
4. Se le pide al coachee que reflexione respecto de la variación en las respuestas, razones de las mismas y se le debe llevar a relacionarlo con la situación de conflicto que está enfrentando para que pueda identificar los hechos de las suposiciones.



Fuente: Dibujos A.com (2015)

Fuente: Lidia Muradep (2009). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



2. Cambiar la queja

Herramienta: CAMBIAR LA QUEJA					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios				
<p>Ayudar al coachee a expresar sus quejas o inconformidades y moverlo a que estas se transformen en acciones positivas.</p> <p>Puede ser usada cuando el maestro novel tenga alguna situación que le aqueja respecto de sus relaciones con los administradores con el propósito de ayudarlo a expresarlas y transformarlas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hojas o cuaderno para el que coachee pueda anotar. 2. Lápiz o lapicero 3. Cuaderno de registro donde el maestro-coach toma nota de sus observaciones. <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 45 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 50%;">individual</th> <th style="width: 50%;">grupal</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	individual	grupal		
individual	grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Mientras el coachee realiza el ejercicio el coach debe tomar nota de todo los comportamientos del coachee verbal y no verbal, enfocarse en el aspecto de emocionalidad que este ejercicio le evoca,</p>					
Procedimiento/Etapas					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le dice al coachee que este tiempo se ha habilitado para realizar quejas. 2. Se le pide al coachee que escriba en un cuaderno u hoja con total libertad sus razones para quejarse y describir los sentimientos al respecto. 3. Preguntarle en el siguiente orden y permitiendo que tenga el tiempo suficiente para poder responder: <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Quién o quiénes son los culpables de lo que le sucede? b. Pedirle que reflexione ¿Cuántas veces le ocurre en el mismo día, mes, año? c. ¿Cómo esto afecta su salud, su mente y espíritu? d. ¿Cómo le ha servido la queja para resolver el problema? e. ¿Qué posibilidades abre para usted esta queja? f. Con base en las personas que considera implicadas en la situación ¿Qué margen de acción tiene usted para resolver la situación? 					

4. Transforme la conversación y se le pide que declare: ¡Basta de quejas!
5. Se lleva a que el coachee reflexione sobre su responsabilidad en esta situación.
6. Pedirle que pase a la acción, por ejemplo: -yo elegí callar por miedo y me hago cargo de ello, por eso pediré una cita con... para hablar de...”
7. Pedirle que señale una fecha para realizar las acciones que se proponga.
8. Plantee al coachee la posibilidad de que cada vez que aparezca una queja la transforme en acción positiva: ¡Basta de lamentos y disculpas! ¡Basta de quejas!

Fuente: Lidia Muradep (2009) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



3. Los mentores

Herramienta: LOS MENTORES	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Ayudar la coachee cuando parece estar estancado y es incapaz de encontrar opciones respecto de la situación que enfrenta.</p> <p>El coachee encontrará dentro de sí las opciones que parecen no emerger poniéndose en el papel de personas que considera sabias tomando la postura de cada uno de estos mentores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de papel donde colocará los nombres de sus tres mentores. 2. Marcadores 3. Cuaderno o papel donde el maestro-coach toma nota de su trabajo con el coachee. <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 35 minutos</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9ead3; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>Individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Es posible que el maestro-coach decida aplicar una forma abreviada de esta herramienta cada vez que se necesite una idea rápida para resolver una situación, la forma abreviada consiste en pedirle que se coloquen en los zapatos de una sola persona sabia y exprese el consejo que esta persona le puede dar.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-mentor le pide al coachee que dedique a pensar unos minutos en una persona a la que considere sabia (puede ser alguien que conozca, un personaje histórico o de ficción, un líder, etc). 2. Se le pide al coachee que responda a la siguiente pregunta: Si pudieses ponerte durante media hora en los zapatos de una persona sabia de la que pudieras aprender algo muy valioso ¿A quién elegirías? 3. Tómate unos minutos para imaginar a esa persona. Piensa en el consejo que te daría y escríbelo (Puede ser un consejo específico para el tema que se está tratando o algo más general). 4. ¿Qué otras tres personas podrían darle consejos valiosos? Cuando las hayas identificado apunta sus nombres en tres papeles y distribúyelos en el suelo. Ponte de pie sobre el primero e imagina que tú eres cada uno de esos mentores ¿Qué haría o diría esa persona si estuviera en tu lugar en la situación que está viviendo? Repite estos pasos con los otros personajes. 	

5. Ahora regresa a tu sitio y reflexiona sobre los consejos que estos tres mentores te han dado. Apunta tres situaciones específicas en las que podrías usarlo con base en la situación que enfrentas.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

4. Cuadrante de creencias

Herramienta: CUADRANTE DE CREENCIAS	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Cambiar creencias del maestro novel, aquellas creencias que no son productivas, que le impiden auto motivarse, ser resiliente y sacar de adentro hacia afuera sus mejores recursos para seguir adelante, gestionar la crisis y lograr sus metas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja con los cuadrantes de las creencias 2. Hoja o cuaderno donde el maestro-coach toma nota del trabajo que realiza con el coachee. 3. Lápiz o lapicero. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>Individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Es importante que el maestro-coach tome en cuenta que es posible que deba dividir en dos sesiones la aplicación de esta herramienta: en la primera sesión solo indagará sobre las creencias del coachee y tomará nota de las mismas y, en la segunda sesión ya trabajarán usando la hoja de cuadrantes para analizar la(s) creencias que desean analizar.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular al coachee algunas de las siguientes preguntas que le permitan a usted como maestro-coach detectar las creencias que desea cambiar. Por ejemplo: <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Qué significan para ti los cambios que has vivido en este proceso al desempeñarte como maestro? b. ¿Qué significa para ti creer en ti mismo? c. ¿Cómo manejas usualmente los períodos de crisis? d. ¿Qué emociones te impiden tomar decisiones importantes? e. ¿Qué emociones te favorecen para tomar decisiones importantes? f. ¿Qué desafíos enfrentas en tu labor de maestro? g. ¿Cuáles son tus fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de tu labor como maestro? 	

2. Una vez listadas las creencias que quiere trabajar con el coachee, verifique qué clase de creencias son: potenciadoras o limitantes. A continuación, se explica brevemente en qué consiste cada una.

Creencias Potenciadoras

Son aquellas que expanden al coachee en todas direcciones potenciando sus oportunidades, conectándolo con su espíritu ganador y proyectándose a alcanzar sus metas. Por ejemplo: Trabajo con esfuerzo y creatividad en cada una de mis clases, soy capaz de superar mis dificultades buscando alternativas.

Creencias Limitantes



Son aquellas que encierran al individuo en una realidad limitada y condicionada por esta misma información y con alta probabilidad de repetir esas mismas experiencias. No ayudan a alcanzar las metas. Por ejemplo: Evito hablar con el Director porque es una persona muy enojada, mis alumnos nunca comprenden lo que yo les explico.

3. Una vez se haya elegido la creencia o creencias que es importante sea analizada por el maestro novel se usa el siguiente esquema para determinar las posibilidades que se presentan. El maestro-coach toma nota de las respuestas en cada uno de los cuadrantes, es importante practicar la escucha activa y analizar el lenguaje no verbal del coachee.

	Tomar acción	No tomar acción
Lo mejor que puede pasar		
Lo peor que puede pasar		

Fuente: Marina Nieves Altuve (2019) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



5. Línea del tiempo

Herramienta: LÍNEA DEL TIEMPO	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>El objetivo de esta herramienta es lograr que el coachee adquiera una visión global de su vida o de una meta en específico, logrando analizar en retrospectiva las acciones que lo llevaron a alcanzar la meta.</p> <p>El coachee podrá disociarse temporalmente del presente, verse desde fuera y adoptar una nueva perspectiva, logrando así visualizar todo en conjunto y relativizar su situación actual, tanto sus éxitos como sus fracasos. Esto le permitirá ver nuevas oportunidades, tener ideas creativas fuera de su primera persona y adquirir sabiduría y sentido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hojas de papel que se colocarán una donde diga PRESENTE, otra donde diga FUTURO, el resto de hojas serán colocadas en indicando los pasos que llevaron al coachee del presente al futuro 2. Marcadores, lapicero 3. Cuaderno o papel donde el maestro-coach toma nota del trabajo que realiza con el coachee. <div style="border: 1px solid black; background-color: #64b5f6; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 40 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: 100px;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: El maestro-coach debe tomar en cuenta que para aplicar esta herramienta el coachee debió establecer previamente la meta que se visualizará (Asegurarse que sea una meta SMART).</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba la meta en una hoja y colóquela junto con el cartel que dice FUTURO, se puede dibujar una línea con yeso de color. 2. Coloque las otras 5 hojas formando una línea, colocando una hoja después de otra de tal manera que forme un camino del presente hacia el futuro. 3. Pídale al coachee que se sitúe en el lugar donde esté la hoja que dice presente, escriba la fecha del día que está aplicando la herramienta. 	

4. Pídale que se ubique en el presente ayúdele a situarse con frases como: “hoy es...” , “visualiza cómo estás con relación a la situación que deseas cambiar (meta)...” “Mira a tu alrededor, escucha, siente todo...” “ahora mira el futuro.. menciona tu meta”.
5. Pídale que se mueva de una vez hasta la hoja que dice FUTURO, en ella dígame todo lo positivo, es muy importante que cuando el coachee hable lo diga en presente, hágale sentir que ya logró su meta, dígame: “¿cómo te sientes?” “celebra tu logro”.
6. Luego, le pedirá al coachee que vea hacia el pasado (cuando no había logrado su meta) dígame que visualice todo lo que tuvo que hacer para llegar hasta el logro de la misma.
7. Dígame que se mueva hacia atrás un paso a la vez, pídale que indique con fechas (meses) qué acción fue la que realizó para alcanzar la meta, el coachee habla en tiempo pasado, ayúdelo a recordar que está haciendo una retrospectiva de esta situación. Cada hoja de papel en la línea representa una acción, cuando el coachee se ubique en cada una y él hable, el coach debe tomar nota de todo lo que dice el coachee.
8. El coachee regresa hasta el presente, juntos platiquen del plan que visualizó le permitió alcanzar la meta, aclare algunas ideas y es muy importante anotar las fechas que el coachee estableció para cada acción.

Fuente: Juan Fernando Bou (2013) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

6. Brincando obstáculos



Herramienta: BRINCANDO OBSTÁCULOS	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>El propósito es ayudar a que el coachee pueda repasar su propia historia, que se haga consciente de sus logros y capacidades para brincar obstáculos. Esto resulta útil para ayudarlo a sortear los problemas actuales y futuros y así alcanzar sus metas.</p> <p>El maestro-coach puede usar esta herramienta cuando el coachee se encuentre agobiado por afrontar algún problema que pueda generar las relaciones con los administradores de la institución educativa u otros miembros del personal docente.</p>	<p>1. 3 hojas de papel 2. Marcadores</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: El maestro-coach debe tomar nota de lo que el coachee exprese mientras se aplica esta herramienta o pedirle al propio coachee que tome nota para que pueda usar esta información como parte de la reflexión final.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<p>El maestro-coach debe dar las siguientes indicaciones al coachee:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pon en el suelo un papel frente a ti que marque tu presente, uno a la izquierda para el pasado, y otro a la derecha donde sitúes tu futuro. Ésta será tu línea de tiempo. 2. Identifica tu problema actual y tus sentimientos hacia él, mientras respiras profundamente. 3. Entra a tu línea de tiempo y colócate sobre el papel que dice “presente”. En el aquí y el ahora, date cuenta nuevamente de tu problema y de tus sentimientos acerca de él, respirando profundamente. 4. Voltea a la izquierda y observa en tu pasado los obstáculos que has podido sortear a lo largo de tu vida en diferentes situaciones. 5. Ahora empieza a caminar hacia el pasado en silencio y detente cuando sientas que estás pasando por un obstáculo que pudiste brincar. En el momento en que sientas el recurso (fuerza, inteligencia, seguridad, tolerancia, valor, paciencia, decisión, o el que haya sido) que te ayudó a brincarlo, mételo en una bolsa imaginaria que llevas colgada en el brazo y respira profundamente al hacerlo. 6. Sigue caminando hasta que consideres que es suficiente con lo que llevas en esa bolsa de recursos. 	

7. Da media vuelta y regresa lentamente a tu tiempo, caminando hacia el presente, y deteniéndote cuando quieras recuperar un momento, si es el caso.
8. Al llegar al presente, piensa que todas las situaciones que has vivido son las que te han conformado. Ahora voltea hacia el futuro y observa cómo sería tu problema ya resuelto y ponlo donde se sitúa el papel que dice “futuro”. Descríbelo y date cuenta de tus sentimientos al verlo resuelto. Respira profundamente.
9. Viendo la línea hacia el futuro, visualiza los obstáculos que podrían estar presentes en tu caminar hacia donde se encuentra el problema ya resuelto.
10. Ahora, consciente de los recursos que llevas en tu bolsa imaginaria, y respirando profundamente, camina lentamente y brinca los posibles obstáculos que aparezcan, ya que tus recursos/herramientas están contigo.
11. Al llegar a tu problema resuelto, frota tus manos para que generen calor, levanta los brazos hacia el cielo y date cuenta de lo que se siente resolver tu problema, y respira profundamente. Mantente en este estado de logro por unos instantes, viviendo y gozando este momento, baja tus brazos.
12. Ahora voltéate y camina hacia tu presente con esta sensación de haber solucionado tu problema.
13. Al llegar al presente, voltea hacia el futuro y ve de qué manera cambió el modo de ver tu problema y qué sentimientos te provoca saber que tienes los recursos/herramientas necesarias para solucionarlo. Toca la parte del cuerpo donde los sientas
14. Ahora, sal de tu línea de tiempo respirando profundamente.

El trabajo posterior a este ejercicio consiste en sentir tu bolsa llena de recursos/herramientas y visualizar tu problema resuelto cada vez que te acuerdes, para ir formando tu nueva programación de solución a este problema, o a cualquier otro que pudiera surgir.

Fuente: Laura Elena Armas, y Coral Von (2009) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.








7. Los seis sombreros de Bono

Herramienta: LOS SEIS SOMBREROS DE BONO	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Llevar al coachee a que pueda analizar una situación que enfrente desde diferentes aristas ya que cada color le permitirá vislumbrar una perspectiva de la situación que le está afectando. El análisis incluye aspectos objetivos (hechos), subjetivos (emociones), augurando la peor imagen, visualizando una imagen esperanzadora hasta llegar a la planificación.</p>	<p>1. Sombreros de color blanco, negro, rojo, amarillo, verde y azul. 2. Cuaderno o papel donde el maestro-coach toma nota del trabajo realizado con el coachee.</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Se recomienda que para esta herramienta el maestro-coach utilice diferentes sillas y sombreros de los colores que se solicita en el procedimiento, pueden ser elaborados con papel construcción o arcoíris. Una variante es usar música en la aplicación de la misma, puede ser diferente tipo de música en correspondencia a las características que representa cada color de los distintos sombreros.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<p>El maestro-coach le pide al coachee que se siente en un lugar cómodo y luego de ello, lo dirige en el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se le indica que piense en la situación que le preocupa o sobre la que desea se trabaje y que mientras se coloca cada uno de los sombreros irá respondiendo ciertas preguntas, el coachee puede moverse de lugar para poder ubicarlo en una nueva posición o bien permanecer en la misma silla en cada cambio de sombrero, el maestro-coach debe crear el ambiente para que el coachee pueda percibir el cambio. 2. Se le irán entregando los diferentes sombreros, cada uno de ellos tiene un significado el que deberá asociarse a la situación que el maestro novel haya elegido. En cada color se le hacen diferentes preguntas. 	

- a. Color BLANCO (objetividad): incluye hechos, cifras, información objetiva. ¿Qué elementos objetivos tienes? ¿Hasta qué punto son reales o probables? ¿Qué está pasando? ¿Cuál es la situación sobre la cual debes decidir?
 - b. Color ROJO (subjetividad y emoción): incluye emociones y sensaciones, sentimientos que despiertan las distintas opciones. ¿Qué intuición tienes respecto de ____? ¿Qué emociones te despierta cada opción? ¿Cómo te sientes ante esta situación?
 - c. Color NEGRO (abogado del diablo): ¿Es la única opción posible? ¿Qué variable importante dejaste de analizar? ¿Qué es lo peor que podría pasar ante cada una de las opciones posibles?
 - d. Color AMARILLO (optimismo y alegría): ¿Qué es lo más positivo de todo? ¿Qué es lo que te hace más ilusión? ¿Qué pondrías de tu parte para que todo vaya bien? ¿Qué es lo mejor que podría pasar ante cada una de las opciones posibles? ¿Qué intentarías si supieras que no vas a fracasar?
 - e. Color VERDE (esperanza y novedad): incluye creatividad e ideas nuevas. ¿Qué información nueva puedo aportar? ¿Desde qué posición nueva puedo mirar la decisión a tomar? ¿Qué más puedo hacer?
 - f. Color AZUL (coherencia y planificación): ¿Qué necesitas hacer a partir de ahora? ¿Hasta qué punto esta decisión es coherente o no contigo mismo? ¿Con qué de ti mismo es coherente y con qué de ti y de tu entorno es incoherente? ¿Qué decides finalmente?
3. Lo más importante es que de este ejercicio salga un plan para aplicar con base en el análisis realizado en cada color con relación a la situación que se analizó. Preguntarle al coachee su retroalimentación al realizar esta herramienta.

Fuente: Valeria Sabater (2018) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.








8. El árbol de las emociones

Herramienta: EL ÁRBOL DE LAS EMOCIONES					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios				
<p>El maestro-coach puede hacer uso de esta herramienta para determinar el estado mental y emocional del coachee ante los retos que el ejercicio de la profesión puede presentarle.</p>	<p>1. Hoja del árbol de las emociones 2. Lápiz o lapicero</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d9ead3;">individual</th> <th style="background-color: #d9ead3;">grupal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"></td> <td style="background-color: #d9ead3;"></td> </tr> </tbody> </table>	individual	grupal		
individual	grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: El maestro-coach puede aplicar esta herramienta en varias ocasiones dentro de proceso de acompañamiento de coaching, inclusive para que el coachee se exprese acerca de situaciones personales si así se considera necesario. Puede retomar posteriormente la misma herramienta para poder determinar si hubo algún cambio en el sentimiento que el coachee experimenta.</p>					
Procedimiento/Etapas					
<p>Cuando el maestro-coach identifique que el coachee está enfrentando alguna situación que pueda estarle causando preocupación puede hacer uso de esta herramienta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio de preguntas se puede determinar la situación que preocupa al coachee. 2. Una vez identificada la situación que se desea abordar se le presenta la imagen del árbol de las emociones y se le pide que lo observe con detenimiento sin expresar ningún comentario. 3. Luego, se le pregunta ¿Qué persona del árbol lo representa en la situación que se aborda? 4. La idea es que una vez identificada la emoción con la que el coachee se identifica se le pide que indique las razones por las que se ubica con esa emoción. 					

5. Se puede preguntar: ¿Cuál es la emoción que te gustaría experimentar con relación a... (mencionar la situación)?
6. Permitirle que el coachee describa de manera libre y abierta cómo se siente y qué es lo que está sucediendo para que esté experimentando dichos sentimientos.
7. Una vez identifique la emoción que le gustaría experimentar respecto de la situación que se aborda se le puede pedir que visualice las posibles acciones que le permitirán lograrlo y pedirle que las anote y que ponga en práctica alguna(s) de ellas.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

9. DAFO

Herramienta: DAFO					
<p>Propósito/utilidad de la herramienta</p> <p>Esta herramienta es usada para planificar estratégicamente, facilita el análisis de su situación y la búsqueda de las estrategias para alcanzar los objetivos que el coachee se haya propuesto. Facilita el diálogo, la reflexión y la toma de decisiones.</p>	<p>Materiales necesarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cartulina que permita visualizar y agregar los factores de los 4 cuadrantes de la herramienta. 2. Marcadores, lápiz o lapicero. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d9ead3;">individual</th> <th style="background-color: #d9ead3;">grupal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	individual	grupal		
individual	grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: El maestro-coach puede usarla de forma individual en una sesión con el coachee o bien incluir en la sesión a todos los implicados en la meta u objetivo que se pretende abordar.</p>					
<p>Procedimiento/Etapas</p>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. El coachee debe elegir la meta u objetivo que pretende que se analiza por medio de esta herramienta. 2. La meta u objetivo es analizado bajo los siguientes parámetros, de manera que el coachee irá mencionando los factores que incluye en cada cuadrante con base en la meta que se esté analizando. <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 20px;"> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; padding: 5px;"> <p>Debilidades: son las cosas que se hacen de manera deficiente o incorrecta, son las desventajas que se tiene ante tal situación.</p> </td> <td style="background-color: #d9ead3; padding: 5px;"> <p>Amenazas: son los factores externos que podrían provocar daño.</p> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f4cccc; padding: 5px;"> <p>Fortalezas: son las cosas que representan una ventaja, lo que se hace bien</p> </td> <td style="background-color: #fce5cd; padding: 5px;"> <p>Oportunidades: son los factores externos de los se puede aprovechar.</p> </td> </tr> </tbody> </table>		<p>Debilidades: son las cosas que se hacen de manera deficiente o incorrecta, son las desventajas que se tiene ante tal situación.</p>	<p>Amenazas: son los factores externos que podrían provocar daño.</p>	<p>Fortalezas: son las cosas que representan una ventaja, lo que se hace bien</p>	<p>Oportunidades: son los factores externos de los se puede aprovechar.</p>
<p>Debilidades: son las cosas que se hacen de manera deficiente o incorrecta, son las desventajas que se tiene ante tal situación.</p>	<p>Amenazas: son los factores externos que podrían provocar daño.</p>				
<p>Fortalezas: son las cosas que representan una ventaja, lo que se hace bien</p>	<p>Oportunidades: son los factores externos de los se puede aprovechar.</p>				

3. Una vez se complete el análisis se determinan las estrategias y los indicadores de éxito para el logro de la meta que se pretenda alcanzar teniendo como base el cuadro de DAFO que le permitirá al coachee tener una visión más amplia y profunda de lo que para él constituye amenazas y debilidades, pero principalmente, sus fortalezas y áreas de oportunidad para asegurar la consecución de su meta.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



C. Herramientas de coaching para trabajar las relaciones entre docente- docente

En las relaciones del maestro novel con sus colegas docentes pueden presentarse ciertos retos o situaciones que pueden ser resueltas mediante las herramientas de coaching. En primer lugar, los docentes ven en el maestro novel a un competidor que trae nuevas ideas y que puede reemplazarlos o quitarles su oportunidad laboral. Por su parte, los docentes noveles ven en el resto del claustro, colegas que pueden llegar a “juzgar o criticar” su desempeño. Por otro lado, pueden llegar a sentirse en desventaja con relación a aquellos debido a la brecha en cuanto a años de experiencia que hay entre uno y otro grupo de docentes. Las investigaciones de los programas de inducción realizadas en países como España, Chile y Uruguay han demostrado que las diferencias entre uno y otro grupo deben ser aprovechadas como una fortaleza para el crecimiento de los dos grupos.

Las herramientas de coaching ayudarán a que el maestro novel pueda encontrar la forma de resolver las situaciones que se le presenten y seguir desarrollando sus habilidades y poder acudir con toda confianza con alguno de sus colegas para recibir y/o brindar apoyo en cuestiones propias del ejercicio de la profesión docente.

A continuación, se presentan 9 herramientas de coaching que pueden ser aplicadas por el maestro-coach al maestro novel.

1. Posiciones perceptivas



Herramienta: POSICIONES PERCEPTIVAS	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>El propósito es lograr que mediante el juego de roles se resuelvan los desacuerdos que se pueden presentar en las relaciones que el docente novel tenga con sus otros colegas dentro de la institución educativa.</p> <p>El coachee podrá analizar la forma en que sus palabras y comportamientos intervienen en las situaciones que surgen producto de las relaciones con sus colegas así como a considerar el punto de vista de todos los involucrados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 sillas con sus respectivos carteles 2. Tape 3. Marcadores, lapicero. <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 40 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">individual</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 40px; text-align: center;">  </div> </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Es muy importante que al momento de cambiar de silla (posición) el coachee debe experimentar realmente esa nueva perspectiva con la que analizará la situación.</p>	
<p>Procedimiento/Etapas</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El coachee elige la situación que se analizará por medio de esta herramienta. 2. Se colocan tres sillas cada una con un rótulo: su posición, la posición de la otra persona y la posición del observador. Hay al menos tres perspectivas desde las que es posible analizar una situación. <ol style="list-style-type: none"> a. Su posición es la que adoptará el coachee porque es donde experimenta o percibe el problema o situación desde sus propios ojos y pasados por sus propios filtros, escuchando lo que él mismo escucha y sintiendo sus propias emociones. b. La posición de la otra persona: el coachee adoptará la postura de la otra persona involucrada en la situación, analizará desde los ojos de esa otra persona, escuchando a través de sus oídos y sintiendo, tanto como sea posible, las emociones de esa persona. c. La posición del observador: el coachee observará la situación desde el punto de vista de alguien totalmente imparcial. Puede intentar ser objetivo e imparcial para concluir que una de las dos partes en conflicto debe cambiar ya 	

que de lo contrario el patrón de conducta se repetirá una y otra vez. El observador es un testigo justo.

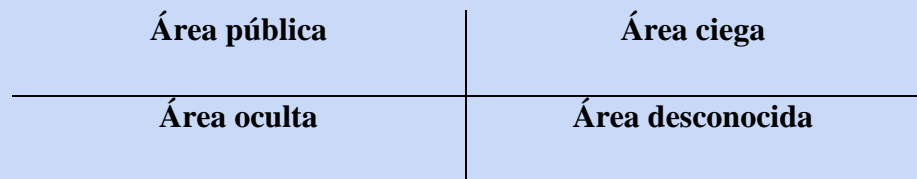
3. El coachee tienen que pasar por cada una de las sillas y dar su punto de vista de la situación desde la perspectiva de cada silla.
4. Es muy importante que el maestro-coach practique la escucha activa, tome nota de lo que el coachee expresa con su lenguaje verbal y no verbal.
5. Se le pide al coachee que analice el ejercicio que acaba de realizar y que comparta sus momentos de reflexión.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

2. Ventana de Johari

Herramienta: LA VENTANA DE JOHARI	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>La ventana de Johari es un modelo que el maestro-coach puede utilizar para analizar las relaciones interpersonales del coachee ya que constituye un marco de comunicación por medio del cual se recibe y se da retroalimentación.</p>	<p>1. Cartulina u hoja con los cuadrantes de la Ventana de Johari 2. Lapiceros o marcadores</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 40 minutos</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">grupal</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: El maestro-coach debe tomar en cuenta que para realizar esta actividad debe ser muy cuidadoso ya que el coachee recibirá retroalimentación de parte de uno de sus colegas maestros por lo que es muy importante que se aplique cuando el grado de confianza que se tenga con el coachee permita a este confiar en el propósito de este ejercicio y en las intenciones de las partes que intervienen.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<p>Se les pide a los participantes que sean honestos y respetuosos al momento de realizar esta herramienta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se explica cada uno de los cuadrantes de la ventana <ol style="list-style-type: none"> a. Área Pública: Es la conducta y motivaciones conocidas por el mismo coachee y por los demás. b. Área Ciega: Son todos los comportamiento y motivaciones que los demás perciben o conocen del coachee pero que él no conoce. Pueden ser lo que han captado por medio de gestos, miradas y actitudes. c. Área Oculta: Son los sentimientos, miedos, opiniones, planes, conductas que el coachee no quiere que los demás vean. d. Área Desconocida: Son detalles que ni el mismo coachee ni los demás pueden ver. Es todo aquello que es capaz de hacer en algún momento o situación, son actitudes que algunas veces pueden sorprender al coachee porque no imagina que podía tenerlas. 	



2. Se le pide al coachee que enumeren una cantidad de cualidades que posee (10 a 15) y que escriba la misma cantidad para el compañero con quien hace este ejercicio. Las anota en hoja y las entregará al compañero.
3. Cada participante se comparte la hoja donde ha escrito las cualidades del compañero.
4. Cada participante con base en la información que recibe y la que tiene de sí mismo irá completando los cuadrantes de la ventana de Johari de manera que aquellas cualidades deben ser colocadas de acuerdo a la descripción de cada cuadrante. Por ejemplo: si el coachee escribió que es una persona respetuosa y su colega escribió lo mismo deberá colocar esa cualidad en el cuadrante de “área pública”.



5. Compartir sus resultados y reflexiones finales respecto del análisis de los mismos.

Fuente: Juan Fernando Bou (2013) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



3. Los miedos

Herramienta: LOS MIEDOS	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Se busca que el coachee se haga consciente de los miedos que le impiden avanzar en diferentes aspectos de su vida y moverlo a enfrentarlos.</p> <p>Le permite al maestro-coach conocerlos y tomar las decisiones respecto de las posibles creencias limitantes que surjan de estos.</p>	<p>No es necesario ningún material en especial sin embargo se aconseja que el maestro-coach tome nota.</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Se aconseja que en esta herramienta el maestro-coach practique la escucha activa y esté atento del lenguaje no verbal del coachee para notar cualquier incoherencia entre el mensaje verbal y no verbal. Recordar que el maestro novel está compartiendo los temores que desde su perspectiva son importantes.</p> <p>Para poder realizar este ejercicio la confianza que el maestro-coach haya logrado establecer con el coachee es trascendental ya que este último mostrará sus áreas vulnerables y esto solo se logrará cuando él se sienta en la confianza y seguridad de expresarse sin prejuicios de parte del maestro-coach.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedirle al coachee que se siente en un lugar cómodo. 2. El maestro-coach debe practicar el rapport antes de iniciar con la herramienta. 3. Pedirle al coachee que mencione los miedos que posee, pueden ser en el ámbito personal, profesional o familiar. Puede ser que el maestro-coach decida limitar los ámbitos a analizar, pero debe hacérselo saber al coachee antes de iniciar el ejercicio. 	

4. Cuando el coachee mencione los miedos el coach mediante las preguntas que considere oportuno deberá llevar al coachee a que determine la diferencia entre la parte real y la imaginaria de cada miedo.
5. Una vez haya expresado los miedos, el maestro- coach debe mover al coachee a que exprese las posibles acciones que lo pueden llevar a enfrentar sus miedos. Incluso puede mencionar personas que le pueden ayudar.
6. Se puede hacer un cartel donde aparezca las acciones que el coachee puede poner en práctica cuando le toque enfrentar los miedos que ha mencionado.
7. Se recomienda hacer una sesión de seguimiento para determinar el avance respecto de cómo el coachee ha ido venciendo sus miedos, es posible que desee eliminar algunos miedos, agregar otros o cambiar acciones.

Fuente: Andrea Giráldez (2016). Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

4. Tener y querer



Herramienta: TENER Y QUERER	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Este ejercicio tiene como finalidad ayudar al coachee a tomar conciencia en la fase de realidad y de las cosas que se quieren y se tienen para llegar al propósito o a la meta que se desea o resolver la situación que enfrenta como parte de las relaciones con sus colegas maestros o con sus estudiantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hojas 2. Lapiceros 3. Regla (opcional) 4. Marcadores <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 35 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: 100px;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>Esta herramienta puede ser usada para hacer un análisis general de la situación que esté viviendo el coachee inclusive el aspecto personal, dependiendo de las necesidades que el maestro-coach observe tiene el coachee en esta etapa del acompañamiento. Se sugiere mover al coachee para que se use para el análisis de las relaciones con sus colegas o con sus estudiantes.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El coachee identifica la situación que desea analizar, el maestro-coach puede ayudarlo mediante preguntas. 2. Explicarle al coachee los cuadrantes de esta herramienta ya que cada uno corresponde a un criterio distinto: <ol style="list-style-type: none"> a. Lo que quiero y tengo b. Lo que quiero y no tengo c. Lo que no tengo y quiero d. Lo que no tengo y no quiero 3. El coachee completa el cuadro con base en la situación que eligió puede hacerlo de forma individual para tener el suficiente tiempo para analizar lo que colocará en cada cuadrante. Otra alternativa es que hacerlo en la misma sesión y el maestro-coach se 	

mantiene en silencio mientras el coachee completa el cuadro (se puede colocar música de fondo).

4. En la siguiente sesión o dentro de la misma sesión si así lo decide el maestro-coach coloca frente al coachee la hoja para que pueda verla: Se revisarán los listados en cada cuadrante, las siguientes preguntas pueden ayudar a realizar el análisis:
 - a. ¿Qué lista es más larga? ¿Cuál es más corta? ¿Cuál ha sido más fácil de completar? ¿Cuál ha sido la más difícil de completar? ¿Qué piensas de los cuatro cuadrantes ahora que los tienes frente a ti?
5. Se recomienda que el maestro-coach revise los listados para determinar si dentro de los mismos aparecen otro(s) tema(s) a los cuales el coachee le está dando importancia y que merecen ser analizados en otras sesiones.
6. Finalmente, el coachee podrá expresar lo que ha aprendido haciendo esta tarea y trabajar con el cuadrante correspondiente a “lo que no quiero y tengo” y transformar las frases en otras que tengan un significado análogo, pero estén expresadas en positivo.
7. El coachee puede determinar los pasos que debe realizar para poder cumplir aquellas cuestiones derivadas de la realización de esta herramienta.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



5. Sociograma

Herramienta: SOCIOGRAMA	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>El propósito de esta herramienta es que el coachee pueda realizar un análisis de datos que le permita evaluar en poco tiempo y con validez las relaciones entre los miembros del grupo obteniendo información acerca de su nivel de aceptación e integración. Además, le permitirá identificar dificultades sociales y observar las mejoras y los resultados de dichas acciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hojas de papel para que los miembros del personal docente escriban sus respuestas 2. Lápices, lapiceros. 3. Aplicación para analizar los resultados: sometics.com (si así lo considera el coachee) <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>grupal</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: La herramienta puede ser aplicada a todo el claustro de maestros que se relacionan con el docente novel.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach hace las siguientes preguntas a los participantes es importante indicarles que las respuestas son secretas y que solo deben mencionar un nombre en cada pregunta. No es necesario que lo diga en voz alta, puede escribirlo en un post-it. <ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Con cuál de tus compañeros te gusta trabajar en equipo? ❖ ¿Con cuál de tus compañeros NO te gusta trabajar en equipo? ❖ ¿Con quién te gusta relacionarte fuera del colegio/escuela? ❖ ¿Con quién NO te gusta relacionarte fuera del colegio/escuela? 2. Una vez se haya completado el ejercicio, el maestro-coach debe registrar los datos en una tabla para determinar el grado de aceptación de cada miembro del claustro. Existen algunas aplicaciones que permiten realizar la tabulación y la muestra de los resultados. El maestro-coach puede hacerlo de forma manual. 	

3. Los resultados concernientes al coachee serán analizados por este. (los nombres de los otros docentes deben aparecer anónimos) El maestro-coach puede hacer las preguntas que considere para lograr la reflexión por parte del coachee.
4. El coachee puede hacer un análisis de su actitud y comportamiento dentro del grupo. Luego, establece los pasos a seguir con base en los resultados presentados y analizados.

Fuente: Andrea Giráldez (2016) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



6. Si fueras un animal

Herramienta: SI FUERAS UN ANIMAL	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>El objetivo de esta herramienta es lograr que el coachee pueda hablar de sí mismo o de una situación que enfrenta desde otra perspectiva e intentando relacionar su identidad con la de un animal y establezca la razón por las que se identifica con dicho animal.</p>	<p>1. Tarjetas con imágenes de animales 2. Cuaderno o papel donde el maestro-coach toma nota del trabajo que realiza con el coachee.</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p>Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: El maestro-coach puede usar música de fondo para crear el ambiente en la aplicación de la herramienta.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach puede explicar al coachee que van a practicar un juego en el que puede dejar volar la imaginación y debe responder con lo primero que viene a la cabeza. 2. Para la actividad podemos utilizar un juego de tarjetas con imágenes de distintos animales o, simplemente, imaginar los animales. 3. La primera pregunta que se le hace al coachee es: “Si fueses un animal, ¿Cuál serías?” Una vez que el coachee ha elegido su animal, se formulan las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Por qué has elegido ese animal? b. ¿Cómo te representa este animal? c. ¿Qué fortalezas tiene este animal? d. Si ese animal tuviese un propósito o una misión: ¿Cuál sería? e. ¿Qué tendría que aprender este animal para superar algunas situaciones que enfrentas? 	

4. En la primera parte de la herramienta el maestro-coach aprende de las características que el coachee visualiza en sí mismo de acuerdo al animal que haya elegido.
5. En la segunda parte de la herramienta se trata de enfocar esas cualidades en la situación que enfrenta el coachee. El maestro-coach puede pedirle que exprese la situación que desea sea analizada con este ejercicio.
6. El coachee menciona la situación que enfrenta y el maestro-coach le plantea las siguientes preguntas, el coachee puede elegir el mismo animal o elegir otro diferente:
 - a. ¿Por qué has elegido ese animal?
 - b. ¿Qué fortalezas tiene este animal para enfrentar la situación que estás viviendo?
 - c. ¿Qué tendría que aprender este animal para superar para enfrentar la situación que estás viviendo?
7. El maestro-coach le pide al coachee que reflexione sobre la herramienta y la situación que está enfrentando.
8. El coachee puede identificar fortalezas y áreas de mejora que quizá desconocía antes de realizar el ejercicio.

Fuente: Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.



7. La silla vacía

Herramienta: LA SILLA VACÍA	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Permite que el coachee exprese sus sentimientos y pensamientos, visualizando a la persona con la que está enfrentando alguna situación que merece atención, sin necesidad que la persona esté frente a él. Esto le permite expresarse y vencer aquello que le detiene o le afecta por no poder decirlo.</p>	<p>1. Dos sillas 2. Cartel donde se colocará el nombre de la persona con la que se está enfrentando la situación.</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4f81bd; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 30 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 100px; text-align: center;"> <p>individual</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Es muy importante que se le indique al coachee que esta herramienta debe ser realizada de forma respetuosa y que no se trata de hablar a escondidas de la otra persona involucrada en la situación. Se trata que el coachee se exprese con libertad, pero siempre con respeto.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach le pide al coachee que reflexione respecto de una situación que está enfrentado en las relaciones con sus colegas maestros. Una vez identificada la situación se le pide que diga el nombre de la persona involucrada en dicha situación. 2. Se escribe en un cartel el nombre de la persona involucrada y se pega el cartel en una de las sillas. 3. Se colocan una silla frente a la otra. 4. El coachee imagina que está aconsejando o hablando de lo que es importante para él a la persona que tiene frente a sí y cuyo nombre aparece en la otra silla. 5. El coachee expresa sus sentimientos, emociones y hechos que está enfrentando en la situación que se esté analizando. Es posible que el maestro-coach tenga que intervenir en la conversación mediante preguntas poderosas para que el coachee pueda expresarse. 	

6. La silla vacía se convierte en una metáfora cuando el coachee imagina que está hablando con una persona a la que le gustaría expresar un mensaje importante.
7. El maestro-coach toma nota de lo que el coachee expresa en el ejercicio para tomar decisiones respecto del acompañamiento que realiza.
8. El coachee reflexiona sobre el ejercicio y los pasos que realizará posteriormente a la realización de este ejercicio.

Fuente: Daniela Alós (2017) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.








8. Abanico de estimas

Herramienta: ABANICO DE ESTIMAS	
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios
<p>Pretende favorecer la confianza, la cooperación y cohesión grupal entre miembros de un grupo. El maestro-coach puede solicitar en alguna reunión de claustro tiempo para poder realizar esta herramienta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de papel bond por cada participante 2. Lapiceros, marcadores <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 15 a 20 minutos</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>grupal</p>  </div>
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación: Es recomendable que cuando se realice esta actividad los participantes hayan tenido tiempo para conocerse mutuamente. Se puede colocar música de fondo mientras se realiza esta actividad.</p>	
Procedimiento/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach solicita que todos los participantes coloquen sus sillas en forma de círculo. 2. Sentados en círculo cada persona escribe su nombre en la parte de arriba de la hoja y pasa la hoja a la persona de su izquierda. Esta le escribe algo que considera una cualidad de la persona anterior y sigue pasando la hoja hacia la izquierda. 3. La siguiente persona también escribe algo que le parece una característica positiva de la persona cuyo nombre pone en la hoja y se la pasa al siguiente. Así, sucesivamente hasta que la hoja haya dado una vuelta completa y regrese a su propietario. 4. Para evitar que nadie se vea influido por lo que pongan las personas anteriores se puede doblar el papel en abanico y cada persona escribe su mensaje en uno de los pliegues del abanico. 	

5. Cuando cada docente tenga la hoja que le pertenece se tomará el tiempo para leerla y reflexionar respecto de las cualidades que no sabía poseía y que sus compañeros reconocen en él.
6. Se pide a los docentes que compartan una palabra como reflexión de la actividad que acaban de realizar. Por ejemplo: alegría, sorpresa, satisfacción, etc.
7. En una sesión posterior se le pide al coachee que comparta su experiencia al realizar la actividad y sobre todo que se enfoque en las cualidades que sus compañeros encuentran en él. Esta hoja le puede servir cuando se presenten momentos de dificultad y necesite recordar todas las cualidades que posee y que los demás le reconocen.

Fuente: Robert Dils (2010) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

9. Protocolo del Futuro

Herramienta: PROTOCOLO DE FUTURO					
Propósito/utilidad de la herramienta	Materiales necesarios				
<p>El propósito es que el coachee pueda visualizarse habiendo cumplido la meta, luego regrese al pasado para determinar aquellos factores que eran un obstáculo y establecer las acciones que lo llevarán alcanzar la meta establecida.</p> <p>Esta herramienta puede ser aplicada a todo un grupo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 6 Pliegos de papel bond 2. Marcadores gruesos de 3 colores diferentes 3. Tape para pegar los carteles en caso que no hay un papelógrafo 4. Cartelitos de colores con los letreros: pasado, futuro, acciones. <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a90e2; color: white; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Tiempo aproximado de duración 1 hora</p> </div> <p style="text-align: center;">Formas en que puede aplicarse</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e1eef6; width: 50%;">Individual</th> <th style="background-color: #e1eef6; width: 50%;">Grupal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </tbody> </table>	Individual	Grupal		
Individual	Grupal				
					
<p>Recomendaciones/consejos para la aplicación:</p> <p>La situación a resolver debe ser un conflicto que necesita mucho tiempo para resolverse, una situación que pueda resolverse en 1 semana o días no es adecuada para la aplicación de este protocolo.</p>					
<p>Procedimiento/Etapas</p>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. El maestro-coach solicita al coachee que piense en la situación que le preocupa (conflicto, dilema), escribirla en una hoja de papel, de manera que el coachee pueda verla durante el ejercicio. 2. Pídale que se visualice el futuro (establezca el tiempo prudencial (dependiendo de la situación pueden ser meses), indíquele que ya resolvió la situación, pídale que exprese cómo se sienten, y todo lo que observa, oye, siente, permita que el coachee se exprese. Tome en cuenta que mientras el coachee habla usted debe estar anotando todo lo que él indica. El coachee debe hablar en tiempo PRESENTE de manera que se sienta real el logro. 					

3. Luego, pídale que visualice el pasado (donde la situación no se había resuelto y aún era un dilema) dígale que exprese todo lo que observa, oye, siente. No olvide anotar lo que él expresa, pídale que hable en tiempo **PASADO**.
4. Al final, dígale que regrese al FUTURO, y que indique las ACCIONES que lo llevaron a convertir aquella situación que lo aquejaba en el pasado a ser resuelta, dele tiempo para pensar, pídale que hable en tiempo PASADO. Se espera que indique con verbos todas sus acciones. No olvide anotar lo que él expresa, pídale que hable en tiempo **PASADO**.
5. Coloque cada uno de los 3 carteles que se crearon con los letreros: PASADO, ACCIONES, FUTURO. Pídale que lea y reflexione acerca de todas las ideas que proporcionó.
6. La idea es que de ahí se establezcan los pasos a seguir (acciones) que lo llevará a resolver el conflicto.

Fuente: Harmony Education Center (2002) Adaptaciones realizadas por Maura Herrera con relación a la situación del maestro coach y el maestro novel.

D. Recursos adicionales para el maestro-coach

En esta sección se comparten con el maestro-coach recursos adicionales que pueden complementar y/o ampliar su conocimiento acerca de coaching. Han sido organizados por categorías para mejor comprensión del maestro-coach.

❖ LIBROS

Los libros pueden ser adquiridos en formato de libro electrónico o prestado en alguna biblioteca.

Libro 1: Título: *El libro blanco del coaching de la Asociación Española de Coaching:*
<http://www.asescoaching.org/documentos/EL%20LIBRO%20BLANCO%20DEL%20COACHING.pdf>

Libro 2: Título: *Coaching Educativo* de Juan Fernando Bou

Libro 3: Título: *Coaching para la transformación personal* de Lidia Muradep

Libro 4: Título: *Coaching Educativo* de Christian Van y Andrea Giráldez

❖ DOCUMENTOS EN FORMATO PDF

1. *¿Qué es el coaching? Orígenes, definición, metodologías y principios:*
<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
2. *Coaching educativo como herramienta afectiva y efectiva*
<https://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/herramientas.pdf>
3. *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
4. *Coaching para el liderazgo educativo*
http://www.usaidlea.org/images/Coaching_para_el_liderazgo_educativo_LR.pdf

5. *El coaching: una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula*
<http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n2/v9n2a06.pdf>

❖ SITIOS DE INTERNET

1. *Coaching educativo*: <https://psicologiaymente.com/coach/coaching-educativo>
2. *5 principios del coaching educativo*: <https://justificaturespuesta.com/5-principios-del-coaching-educativo-que-como-docente-deberias-conocer/>
3. *Coaching educativo, por qué debe implementarse*:
<https://gestioneducativa.educaweb.com/coaching-educativo-implantarse-centro/>

❖ VIDEOS

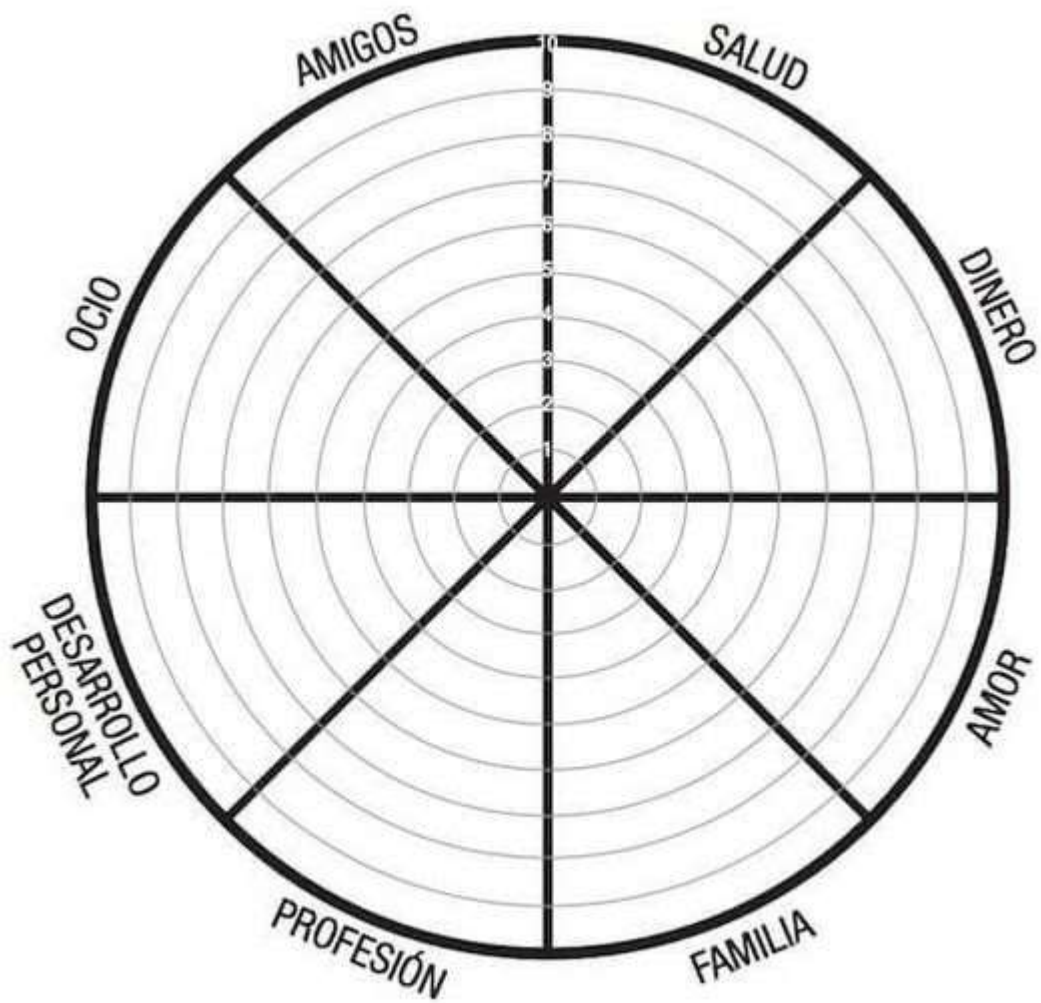
1. *¿Qué es un coach?* LINK: <https://youtu.be/SU1dUO0-eQk>
2. *¿Qué es coaching?* <https://youtu.be/hjD0lpWUmZQ>
3. *Comunicación efectiva en coaching* <https://youtu.be/RXV8OncqN6k>
4. *El silencio en coaching* <https://youtu.be/HQ4cvM5clhU>
5. *La escucha activa* <https://youtu.be/RPJwKeThfT0>
6. *Asertividad en coaching* <https://youtu.be/1MGujWDXVRQ>
7. *Las preguntas en coaching* <https://youtu.be/FozJhqwvVi4>

ANEXOS

Anexo 1: Cuadrantes de creencias

	Tomar acción	No tomar acción
Lo mejor que puede pasar		
Lo peor que puede pasar		

Anexo 2: Rueda de la vida



Fuente: Positivalia (2019)

BIBLIOGRAFÍA

- Alós, D. (31 de octubre de 2017). *La técnica de la silla vacía*. Obtenido de *La mente es maravillosa*: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tecnica-de-la-silla-vacia/>
- Altuve, M. N. (5 de junio de 2019). *Centro de Desarrollo de Coaching*. Obtenido de Mi poder personal vrs mis creencias: <http://cdcescueladecoaching.com/mi-poder-personal-vs-mis-creencias/>
- Andrea Giráldez Hayes, C. W. (2016). *Coaching Educativo (Didáctica y desarrollo)*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: El desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante. Club Universitario.
- Bou, J. F. (2013). *Coaching Educativo*. Bogotá: U-Lid .
- Center, H. E. (agosto de 7 de 2002). *National School Reform Faculty*. Obtenido de *Critical Friends Groups Protocols*: <https://www.nsrffharmony.org/wp-content/uploads/2017/10/future.pdf>
- Díaz, E. (2014). *Construyendo Valor Total*. Obtenido de <http://www.soloconsultores.com/incorpora-el-feedforward/>
- Dills, R. (2010). *Coaching, herramientas para el cambio*. Recuperado el 2020, de <https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>
- Domínguez, V. (2019). *Red CENIT*. Obtenido de Centro de Desarrollo Cognitivo: <https://www.redcenit.com/tecnica-de-autoestima-el-arbol-de-los-logros/#:~:text=Una%20de%20las%20t%C3%A9cnicas%20de,centrarnos%20en%20la%20parte%20positiva.>

- Fernández, P. (2017). *La metáfora del velero apra entender la inteligencia emocional*.
Obtenido de <http://www.inteligenciaemocionalycoaching.com/la-metafora-del-barco-velero-para-entender-como-funciona-la-inteligencia-emocional/>
- Herrera, M. (agosto de 2020). *El rol del coach y el coachee en el proceso de acompañamiento*. Guatemala.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. Argentina: Gránica S.A.
- Positivalia. (2019). *La rueda de la vida, qué es y para qué sirve*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020
- Ruster, L. E. (2009). *Manual de técnicas y estrategias de PNL* (primera ed.).
- Sabater, V. (12 de noviembre de 2018). *La mente es maravillosa*. Obtenido de La técnica de los seis sombreros de Edward de Bono: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-tecnica-de-los-seis-sombreros/>
- Salvador, R. (2017). *Coaching y Enegrama*. Obtenido de <https://tr3sr.com/dinamica-de-coaching-iii/>
- Torres, A. O. (2011). *Modelo de coaching C3*. Obtenido de PNL coach: <https://300-lideres.blogspot.com/2011/08/modelo-de-coaching-c3-coach-coaching.html>