

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE COACHING EN LOS CENTROS EDUCATIVOS



Realizado por los participantes del SEMINARIO: COACHING Y
COMUNICACIÓN EMPÁTICA DENTRO DEL AULA (111) curso 21-22



ÍNDICE

1. DEFINICIÓN Y PRELIMINARES.....	3
2. GENERAR CONTEXTO.....	4
3. SITUACIÓN ACTUAL.....	8
4. SITUACIÓN IDEAL (OBJETIVO).....	13
5. APRENDIZAJE Y FEEDBACK.....	16
6. PLAN DE ACCIÓN.....	25
7. SEGUIMIENTO.....	28
8. BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA	29
9. ANEXOS.....	30

1. DEFINICIÓN Y PRELIMINARES

El coaching es un proceso de acompañamiento de aprendizajes y requiere de un entorno seguro que lo propicie: consiste fundamentalmente en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, la persona que lo recibe (“coachee”) profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el “coachee” elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos de la persona, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del coachee y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del “coachee”, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching.

Una sesión de coaching puede dividirse en varias partes fundamentales:

- a. Generar contexto o entorno favorecedor para la práctica
- b. Hacer un análisis de la situación actual y real en la que se encuentra el “coachee”
- c. Pensar en los objetivos que se buscan con la sesión (llegar a la situación ideal)
- d. Aprender a pensar de forma correcta para estimular el cambio
- e. Diseñar un plan de acción para el cambio
- f. Hacer un seguimiento de ese plan, modificándolo, abandonándolo o intensificándolo.

2. GENERAR CONTEXTO:

El contexto determina lo que puede o no ocurrir en la sesión de coaching. Determina el éxito. Así pues, se buscará un lugar adecuado, para que el alumno se sienta cómodo, evitando el aula y los despachos del centro. Para ello, se habilitará un espacio que propicie (Anexo I) la sesión para que se pueda llevar a cabo la conversación. Se intentará que no se produzcan interrupciones ni distracciones.

También debe entenderse el contexto como la situación emocional que debe crearse para que el alumno pueda adoptar una actitud favorable a la escucha activa. Algunas de las recomendaciones para crear este ambiente favorable:

- guardar silencio y dar tiempo a que el alumno pueda expresarse
- situarse a la misma altura y mirar a los ojos
- ser paciente y evitar completar las frases del alumno
- olvidar la jerarquía y las citas de autoridad
- procurar no enjuiciar el diálogo del alumno
- hacer preguntas para entender la situación, tales como: ¿qué produce en ti esta situación?, ¿qué opinión tienes sobre lo que ha pasado?, ¿qué otras posibilidades crees que hay?...
- demostrar al alumno que lo más importante es él o ella
- evitar ofrecer ayuda de forma prematura y con falta de información
- el coach evitará contar su propia historia y escuchará activamente la del interlocutor

Además el acuerdo de coaching debe de estar establecido con anterioridad; cuáles son los objetivos, el alcance, dónde y cuándo se realiza.

Es importante que el profesor (coach) genere un buen clima para que el alumno (coachee) se sienta en buenas manos. También es importante que se declare expresamente que lo conversado será privado y confidencial.

Como ejemplos, se plantean tres situaciones posibles en el aula:

Situación 1: Alumno/alumna con comportamiento disruptivo/disruptiva

Situación 2: Discusión entre alumnos/as

Situación 3: Alumno/alumna rechazado/rechazada por la clase.

Situación 1: Alumno con comportamiento disruptivo

Previo a la conversación con el alumno, se tratan de establecer unos parámetros objetivos sobre la situación en el aula a fin de evitar la subjetividad a lo largo de las sesiones.

Varios docentes del alumno que describen una serie de hechos:

- se levanta durante la exposición o dudas de otro compañero/a;
- se levanta durante las explicaciones de los profesores.
- emite ruidos durante la sesión (palmas, eructos, canturreo, bostezos...);
- se levanta durante los tiempos de trabajo individual o grupal;
- No atiende a peticiones o instrucciones tanto de los profesores como de los compañeros...;
- Se enfrenta tanto a profesores como a compañeros.

Todos estos hechos han provocado momentos de tensión o quejas tanto de sus compañeros como del profesorado. Todo ello conlleva a proponer una serie de sesiones de *coaching*.

Por eso, se realizan los siguientes pasos:

1. Se plantea primero una recogida de datos objetiva. Para ello, se elaboran unas tablas cuyos ítems son los comportamientos que presenta el alumno durante las clases. (Figura 1)
2. Así, el tutor convoca al equipo docente para trabajar sobre la situación del alumno/a. En esta reunión se entrega el cuestionario de la figura 1 para que lo cumplimenten los profesores en silencio. De esta manera, se evitará que las experiencias de unos profesores/as influyan sobre otros. Esto permite una recogida de datos lo más objetiva posible.
3. El *coach* analizará dichos datos para tratar de determinar la causa del comportamiento del alumno/a, o para identificar las necesidades no satisfechas por parte del alumno, como por ejemplo: TDAH no diagnosticado, patologías diversas, búsqueda de causas justificadas, etc. (Marshall Rosenberg)
4. El diagrama será la herramienta que se utilizará para permitir clarificar al máximo la situación, y de esta forma, poder tomar las decisiones pertinentes a este caso concreto. Y, finalmente, el alumno cambie su comportamiento.

Figura 1

	Si	No	Raramente	Otra opción
Se levanta durante la sesión ante la exposición o duda de un compañero/a				
Se levanta durante la explicación del profesor				
No atiende a peticiones o instrucciones de compañeros/as o profesores. Interrumpe con diversos comentarios no pertinentes, tanto al profesor como a sus compañeros				
Emite ruidos durante la clase (bostezo, eructo, canturreos, palmeos...)				
Se levanta durante los tiempos de trabajo individual o grupal				

IMPORTANTE:
¿El comportamiento es siempre el mismo en tu asignatura sea cual sea el horario? (1ª horas/2ª horas, después del recreo, últimas horas, el horario es indiferente...)

Asignatura/Profesor.....

Situación 2: Conflicto entre alumnos/as.

El *coach* recabará información de la situación que se ha dado a cabo con el fin de establecer un contexto lo más objetivo posible. Para ello, pedirá a los alumnos y alumnas que forman parte del proyecto de convivencia del centro que hagan un relato de lo sucedido.

Se tratará de establecer un marco realista y real de lo sucedido. Para ello, se cotejarán las historias o relatos planteados por parte de los observadores no comprometidos en el conflicto. Con este fin, se solicitará la colaboración del alumnado que participa en el “Programa de Convivencia del Centro”

Situación 3: Alumno/alumna rechazado por sus compañeros.

Tras realizarse en el centro un estudio rutinario programado anualmente (denominado Sociescuela) para analizar la situación social del alumnado, se observa que en varias clases hay alumnado que carece de contacto con los compañeros y, por ello, se encuentran en una situación de aislamiento y no integración en sus respectivas clases.

Así pues, los tutores de las clases en los que se presentan los casos detectados y mencionados anteriormente, se realiza una tutoría grupal sobre las relaciones en el aula.

Con estas tutorías se determina que algunas de las situaciones de aislamiento pueden trabajarse por medio del grupo de convivencia del instituto. Este recurso ayuda a que los alumnos hablen y aclaren malentendidos entre el alumnado. Y si es menester se puede hacer uso del recurso del *coach*, ya que se puede detectar que la situación de aislamiento vivida por el alumno/a no es un rechazo de la clase al alumno/a por discusiones o problemas entre alumnado, sino que se produce porque el grupo no conoce lo suficiente al alumno por razones diversas.

3. SITUACIÓN ACTUAL:

Para que el profesor pueda analizar la situación real a la que se enfrenta el alumno, debe apoyarse en las siguientes cuestiones:

- Lo que preocupa al alumno
- Cuál es el problema exacto
- Cómo se manifiesta
- Cuánto tiempo lleva soportándolo

El profesor deberá indagar sobre la situación sin realizar valoraciones personales ni dar opiniones ni consejos que puedan limitar o exacerbar la respuesta del alumno, asumiendo una posición ni autoritaria ni jerarquizada. Lo que sí puede hacer son reformulaciones de las preguntas; pedir clarificaciones y planteamientos para comprender al alumno y para demostrarle que está siendo comprendido; puede intentar plantear conclusiones para que el alumno comprenda su propio pensamiento como: “si no he entendido mal, creo que el problema es...”, donde no impone una conclusión final, sino que invita a la persona a esquematizar y conectar sus ideas...

Por su parte, el alumno deberá darse cuenta por él mismo cuál es el problema y su alcance real objetivo sin que el profesor dé las respuestas. Para ello, se puede volver a reformular las preguntas como: “Esto lo supones o estás verdaderamente convencido con razones fundamentadas...”.

Una vez que el profesor ha comprendido la naturaleza del problema y su realidad más o menos objetiva, el siguiente paso será analizar la situación ideal que se quiere alcanzar (esto se analizará en el siguiente punto del trabajo presentado).

En este apartado, también resulta útil la utilización de la escala de inferencias, que fue creada por el psicólogo Chrys Argiris para facilitar a las personas a tomar conciencia de su proceso de pensamiento y evitar que pueda llegar a obtener conclusiones erróneas. La persona que la sigue podrá darse cuenta de cómo interpretamos la realidad y cómo actuamos en función de esta interpretación. Esta herramienta, que es la forma en la cuál las personas procesan la información, puede resumirse de forma somera en los siguientes pasos:

1. Una persona observa los datos y los hechos
2. Selecciona los datos observados

3. Da sentido a los datos desde un punto de vista personal y cultural (crea una explicación o una interpretación, qué es, por qué sucede, para qué sucede...). Todo ello, será a modo de espejo, para que el alumno sea consciente de la situación.
4. Hace suposiciones basadas en las interpretaciones y explicaciones que ha dado (establece relaciones causales)
5. Saca conclusiones de las suposiciones
6. Adopta creencias que deben basarse en esas suposiciones; se adoptan creencias acerca del mundo (o se refuerzan creencias que ya se tenían o se adoptan unas nuevas), lo que da origen a las emociones y prepara para la acción posterior
7. Realiza acciones basadas en esas creencias

Finalmente, hay un ciclo que se cierra porque las creencias adoptadas influyen en la selección de información que se hace en la próxima vez.

Una vez que se han identificado los pasos, la persona que lo hace se dará cuenta de que hasta ese momento se tenía conciencia interna de cómo se realizaba este proceso. Además, a medida que se van produciendo ciclos de captación de información, ésta se va distorsionando más y más.

Con esta escalera es posible identificar las diferentes etapas en un proceso de pensamiento y observar cómo pueden llevar a consecuencias poco deseables. Cuando se utiliza este método, la persona que lo ejerce debe aprender a volver a los hechos y utilizar sus creencias y experiencias para lograr un efecto más favorable y positivo, evitando que éstos limiten su juicio. Podríamos calificar este procedimiento como un proceso de autoconciencia, donde la persona logra observar y comprender cómo son sus pensamientos, sus reacciones y aprender a manejarlas.

Situación 1: Alumno/alumna con comportamiento disruptivo

Al iniciar la sesión se le explicará de la manera más objetiva posible porque se le ha pedido que acuda a tener una sesión de *coach*. Para ello, utilizaremos el material disponible en el **anexo I**. Hecho esto, se le preguntará al alumno su opinión y se tratará de iniciar una conversación con él/ella de manera distendida para que pueda reflexionar de manera abierta. Algunas preguntas para ayudar al alumno/alumna a reflexionar sobre la situación planteada podría ser:

- ¿Qué ha pasado?

- ¿Qué opinas tú sobre lo que te he contado?
- ¿Cómo te sientes tú?
- ¿Por qué crees que ha sucedido?
- ¿Crees que la situación podría haberse evitado? ¿Qué tendrías que haber hecho?

Durante esta conversación es conveniente recordar la importancia de la escucha activa para lo cual el coach deberá utilizar algunas técnicas que faciliten este hecho como utilizar frases como: “Te refieres a que...”, “entonces, lo que tu has dicho es...”, entre otras.

Situación 2: Conflicto entre alumnos/alumnas.

El coach tendrá una reunión con los alumnos o alumnas implicados en el conflicto. Como siempre se tratará de establecer una situación cómoda y distendida hablando, en el inicio de la reunión, de temas que sean del interés del alumno/alumna y de los que pueda charlar sin sentirse incómodo.

Cuando se haya generado ese ambiente de confianza el coach planteará al alumno/alumna una serie de preguntas para que el alumno pueda hacer un análisis de la situación. Esas preguntas podrían ser del tipo de:

- ¿Por qué crees que has venido hoy a esta reunión?
- ¿Qué ha pasado? Cuéntame qué ha ocurrido
- ¿Cómo te sientes con la situación que ha ocurrido?
- ¿Cuál es tu impresión?...

Todo este tipo de preguntas que permitan al alumno/alumna ir haciendo un relato coherente de lo que ha ocurrido.

Además de estas preguntas para favorecer la comunicación del alumno/alumna es conveniente recordar una serie de respuestas a dar por el coach que indiquen al alumno/alumna que la escucha es activa. “Entonces, lo que quieres decir es...”, “para ver si he entendido bien lo que has dicho es...”, “o sea que, lo que ha pasado es...”...

Situación 3. Alumno rechazado por sus compañeros.

Como inicio de la sesión de trabajo con el alumno/a se desarrollarán dinámicas encaminadas a que el alumno/a se sienta cómodo y que desarrolle confianza suficiente como para hablar libremente de su vivencia del instituto y de la asistencia a clase.

Recordemos que algunas de esas técnicas de relajación consisten en elegir un espacio tranquilo, privado y cómodo para el alumno/a (un despacho con sillones, una salita, en los bancos del jardín del IES...) Se utilizarán además conversaciones intrascendentes sobre temas de interés del alumno/a para distender la situación. En este caso puede ser especialmente importante ya que el alumno/a es muy tímido. Una vez que el alumno/a se encuentre cómodo y en disposición de hablar sobre la situación que hay en el aula se iniciarán una serie de preguntas encaminadas a ayudarlo a expresar sus sentimientos y opiniones. Se utilizarán preguntas que permitan al alumno/a hacer un relato coherente de sus vivencias en el aula.

- ¿Por qué crees que has venido hoy a esta reunión?
- ¿Cómo definirías tu situación en tu aula?
- ¿Cómo te sientes en clase con tus compañeros?
- ¿Cuál es tu impresión de la “clase”?...

Además de estas preguntas, para favorecer la comunicación del alumno/alumna es conveniente recordar una serie de respuestas a dar por el coach que indiquen al alumno/alumna que la escucha es activa. “Entonces, lo que quieres decir es...”, “para ver si he entendido bien lo que has dicho es...”, “o sea que, lo que piensas es...”...

En todas las situaciones es posible aplicar la escalera de inferencia de la siguiente forma

-Se hace que el alumno describa (también puede realizarlo por escrito) y analice los datos observados: en el caso 1 alumno debería registrar los hechos que motivan que los profesores no estén de acuerdo con su comportamiento; en el caso 2 sería una descripción objetiva de los hechos que han enfrentado a los dos alumnos, evitando valoraciones personales y en el caso 3, que el alumno rechazado encuentre datos objetivos que motiven su pensamiento acerca de por qué no es aceptado por el grupo.

-Los alumnos deberán percibir la valoración personal que hace de cada situación; por ejemplo, en el caso del alumno disruptivo, éste deberá relacionar su comportamiento y las sanciones que conlleva con las normas del centro y el respeto al trabajo de los profesores y

sus compañeros y no como la “manía” que le tienen sus profesores. En el segundo caso, los alumnos que se han enfrentado tendrán que hacer un trabajo de empatía y ponerse en el lugar de su compañero, analizando las motivaciones que le han llevado a enfrentarse con él. En el caso del alumno rechazado, deberá darse cuenta de cómo su visión parcial le ha hecho obtener conclusiones acerca de su relación con el resto de la clase que verdaderamente sólo están en su cabeza.

-Como paso último, lo más importante es que la persona que ha realizado estos pasos sea consciente de cómo sus pensamientos parciales acerca de las situaciones que ha vivido le han llevado a conclusiones erróneas: por ejemplo, “los profesores no van a por él, sino que deben mantener el orden para que las clases transcurran con normalidad”, o “la otra persona no quiere pelear conmigo, hemos tenido sólo un conflicto que es resoluble por otras vías” o “no caigo bien a todo el mundo, sólo he realizado una valoración de su comportamiento sin preguntarles si quieren entablar amistad conmigo”. El alumno podrá darse cuenta de que la forma en que ha abordado mentalmente el conflicto está tremendamente condicionado por su visión personal y que la situación real es distinta a lo que realmente piensa, proporcionando un punto de partida esperanzador para encontrar una salida satisfactoria.

4. SITUACIÓN IDEAL (OBJETIVO)

En la situación ideal el alumno tiene que llegar a formular la situación concreta futura a la que quiere llegar, normalmente la que conlleva a la resolución del conflicto y que le permita obtener una respuesta satisfactoria a los problemas que le aquejan. Hay que tener en cuenta que no todas las situaciones ideales son ni realizables ni adecuadas. El alumno tendrá que declarar lo que quiere conseguir con el uso de palabras positivas en frases cortas y concisas, sin divagar e intentar alejar la negatividad . Es este momento donde queda reflejado cuál es el reto del proceso de coaching, el lugar donde se quiere llegar.

Como se ve, el profesor no propone las soluciones sino que deja en manos de los alumnos que llegan a buscar y proponer sus propias soluciones. El profesor no analiza lo que es mejor según su criterio, busca que el alumno encuentre lo que es mejor para él.

Evidentemente, el alumno tendrá ciertas limitaciones para llegar a este objetivo ideal. El profesor deberá ayudarle a buscar la solución a estas limitaciones, de forma realista y proporcionada. El profesor podrá ayudarse identificando varios elementos: el yo influyente, la interpretación del usuario y la motivación profunda.

- El yo influyente es el resultado de trasladar al alumno la responsabilidad de llegar a la situación ideal. Así, sea cual sea la solución ideal el yo influyente tendrá que representar al alumno viviendo esa situación que cree ideal; el objetivo del profesor será llegar a producir el cambio personal en el alumno para alcanzar esa situación.
- La interpretación del usuario: ya que la realidad es subjetiva y los actos no tienen valor hasta que alguien se los da, la interpretación del usuario aporta mucha información sobre el punto de partida exclusivo de él mismo. No importa cómo de evidente le parezca al profesor el problema, es el usuario quien debe describir qué hace que quiera cambiar su situación de partida. Investigar en la interpretación del alumno le permite descubrir cómo está viendo la situación para que suponga un problema para él.

- En la motivación el profesor debe acompañar a descubrir cuales son los motivos profundos del alumno para desear el cambio, evitando que el alumno busque objetivos superficiales o intermedios.

Situación 1: Alumno con comportamiento disruptivo.

Aprovechando el ambiente relajado creado con el alumno/alumna y cuando hemos conseguido que el mismo establezca un análisis propio de la situación en el aula orientaremos la sesión de coaching a la obtención de compromisos realistas y realizables para mejorar la situación.

Las medidas concretas a tomar por el alumno/alumna serán quizás más fáciles si el alumno/alumna inicia su reflexión con lo que le gustaría que ocurriese, es decir como le gustaría que fuera la situación en clase, ya que será más fácil establecer unos pasos a realizar si tras el análisis de la situación actual se le pide que describa su situación ideal.

Este análisis de donde estoy y donde quiero llegar le permitirá ver unos pasos a realizar para que la situación actual pueda pasar a ser la situación ideal del alumno/alumna.

Una vez establecidos los pasos o acciones a realizar para resolver el conflicto lo ideal es que el alumno/alumna adquiera el compromiso de llevarlos a cabo, para ello se elaborará un documento donde se reflejen las acciones que el alumno/alumna va a llevar a cabo, y unos plazos que pueden servir, tanto para ordenar las acciones y pasos del alumno/alumna organizándolos en el tiempo, como para temporalizarlos. Este documento por tanto deberá contemplar tanto los compromisos del alumno/alumna como el orden en el que los va a llevar a cabo y el tiempo que está previsto que dedique a la realización de cada compromiso.

Para ayudar a alumno/alumna a llegar a esos compromisos además de ver “donde estamos” y “adónde quiero llegar” podemos plantearle una serie de preguntas como ¿Qué tendría que ocurrir para que tu te sintieras cómodo?, ¿Cómo crees que puede mejorarse la convivencia en tu aula? ¿Qué te gustaría que ocurriese? El alumno tendrá que responder a estas preguntas de forma concisa y clara, con objetivos realistas y creíbles.

Situación 2: Conflicto entre alumnos/alumnas

El profesor tendrá que hacer que los alumnos definan de forma clara la situación final a la que quieren llegar como solución del conflicto. por ejemplo, los alumnos podrían expresar:

- Dejar de insultar, amenazar o acosar.
- Evitar tener que mantener demasiadas interacciones sociales.
- Intentar llegar a una relación de amistad sana

Evidentemente no pueden llegar a objetivos no realistas (por ejemplo, “que castiguen al otro y a mí no”) y el propio *coach* deberá hacerle ver que algo así no es posible porque contradice la realidad y sus propios intereses. Evidentemente, el profesor tendrá la tentación de que el alumno busque como solución ideal aquélla que está en la mente del coach (“ojalá se hiciesen todos amigos y colaborasen en clase”). Deberá evitar llevar al alumno de forma sutil al objetivo que él considera como bueno: evidentemente forzar un objetivo ideal que no cumple con las expectativas del alumno conllevará finalmente al fracaso, aun cuando puedan presentarse resultados parciales satisfactorios.

Situación 3. Alumno/alumna rechazado por sus compañeros/compañeras:

Tras haber hecho un análisis de la situación del alumno y aprovechando el entorno de confianza, pediremos al alumno que reflexione en **lo que le gustaría qué ocurriese en su clase y qué tendría que pasar para que se sintiera cómodo y contento en su clase.**

Una vez que el alumno ha hecho ese análisis, pasaremos a ayudarle a reflexionar sobre cuál es el proceso que debe elaborar y seguir para llegar desde la situación actual, hasta su situación ideal de mayor integración en el aula y sen

En cualquier caso se dará por finalizada esta etapa cuando el alumno haya sido capaz de elaborar un plan de acción propio y asumir una serie de compromisos de acción razonables. En esta etapa el alumno puede necesitar ayuda y apoyo para elaborar el plan de acción. Para ello, se le podrán facilitar una serie de herramientas:

- Reflexión sobre su propia actuación y comportamiento en el aula.
- Actitudes adecuadas para establecer relaciones positivas con los compañeros de clase.
- Búsqueda de ejemplos de comportamientos positivos que haya visto en otros ambientes o situaciones (películas, grupos humanos...)

5. APRENDIZAJE Y FEEDBACK

El aprendizaje que estimula el proceso de coaching se fundamenta en la creencia de que el “saber pensar, saber aprender, saber sentir, saber hacer, saber aplicar” no es algo que se pueda transferir de una persona a otra, sino que se construye por el propio individuo.

El primer paso para aprender es poder detectar el ámbito donde nuestra capacidad puede ser mejorada, tomar conciencia de la brecha entre nuestra competencia actual y la competencia posible y/o deseada en dicho ámbito. Tal vez, y paradójicamente, algunos de los ámbitos donde más podemos aprender son aquellos donde actuamos diariamente. Tanto en el ámbito personal y familiar, como en el social y también en el escolar, la posibilidad de lograr los resultados que nos importan depende de las acciones que realizamos. En la época actual tenemos tendencia a buscar el “cómo hacer” y muchas veces nos olvidamos de “quien hace”. Pero la acción y por consiguiente el resultado obtenido también dependen de la persona que la lleva a cabo. Por ello, en el coaching educativo, sin desvalorizar la importancia de la acción, proponemos poner el foco en la persona (en este caso en el alumno/a) que busca conseguir cierto resultado.

Uno de los problemas principales del aprendizaje es que muy frecuentemente no somos conscientes de lo que no sabemos. Por eso, muchas veces cualquier cosa nueva que se nos dice queda por lo tanto atrapada en lo ya conocido o en la descalificación prematura; y cuando esto sucede simplemente cerramos cualquier posibilidad de aprendizaje. En la actualidad el aprendizaje se entiende como una disposición básica que está buscando, está inventando, lo que requiere ser aprendido, de ahí que en el ámbito educativo se haya establecido la competencia de “aprender a aprender”.

El coach educativo debe ser un facilitador de los procesos de aprendizaje de los alumnos/as. Para ello, el coach educativo debe cuestionar, con respeto, las formas en las que los alumnos/as perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados. A veces también es importante imaginar un futuro a largo plazo, para que no solo estemos esperando de nuestras acciones presentes el beneficio inmediato, si no que logremos entender que algunos resultados llegan años después de haber sembrado,

La brecha de aprendizaje es el proceso a través del cual el alumno/a coacheado acorta la distancia entre dos momentos o estados.



Lo que sé, lo que puedo, lo que tengo.

Lo que no sé, lo que puedo, lo que quiero.

El coaching es el proceso a través del cual acortamos la brecha de aprendizaje con nuevas respuestas y acciones.

Es importante atravesar la brecha de aprendizaje no como víctima sino como protagonista. Desde el lugar de víctima siempre soy inocente y nunca soy parte del problema, pero tampoco soy parte de la solución. Soy un mero espectador, por lo tanto, no asumo responsabilidad alguna porque considero que no puedo hacer nada para cambiar la situación. Sin embargo, el protagonista, también aprendiz, se ve como parte del problema como contribuyente del resultado y la situación, lo que le permite asumir responsabilidades y actuar en consecuencia.

Es misión del coach educativo conseguir que el alumno/a coacheado enfrente la situación de aprendizaje desde el lugar de protagonista y no desde el de víctima.

El aprendizaje y la creatividad son herramientas fundamentales del coaching. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida.

Una herramienta crucial en los procesos de coaching para que se produzca un aprendizaje significativo es el feedback. El feedback es una opinión o un juicio emitido por el coach para facilitar el proceso de aprendizaje de la persona coacheada.

Existen 2 tipos de feedback:

- Feedback positivo o repetitivo de mejora continua o de emulación
 - El coach hace visibles conductas, ideas o decisiones correctas de la persona coacheada
 - El coach reconoce tanto el logro como el esfuerzo de la persona coacheada
 - El coach recompensar actitudes e iniciativas positivas de la persona coacheada
 - El coach aprecia las comunicaciones de la persona coacheada
- Feedback negativo o de mejora

- El coach se interesa por las conductas indeseadas de la persona coacheada y el contexto en el que se producen
- El coach intenta un compromiso para cambiar estas conductas por parte de la persona coacheada
- El coach ofrece apoyo y ayuda a la persona coacheada si es necesario y le facilita herramientas que tiene a su disposición.

En base a todo lo considerado anteriormente, en una conversación de feedback el coach debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El feedback es un juicio y, en consecuencia, hemos de aplicar las consideraciones acerca de cómo manejar juicios.
- Las cosas que podemos explorar: ¿damos autoridad a quien lo emite? ¿Lo buscamos? ¿resulta cordial?
- Hemos de buscar entender lo que le pasa a la persona coacheada:
 - ¿para qué ...?
 - Reconocer lo que nos dice
 - Utilizar lenguaje sencillo basado en hechos
 - No ser categórico, “es mi punto de vista”
 - Sustituir el “siempre y el nunca” por el “a veces”
 - Tener cuidado con el “sí, pero...”
 - Hablar más del futuro que del pasado
- Comunicar no es informar, la verdadera comunicación necesita de un intercambio de puntos de vista.
- Al dar feedback positivo podemos hablar del “hacer” y del “ser” y se puede hacer tanto en privado como en público.
- Al dar feedback negativo hablamos siempre del “hacer” y no del “ser” y se puede hacer exclusivamente en privado.

- El objetivo de una conversación de feedback es conseguir una conexión entre el coach y el coacheado que nos lleve a un plan de acción en común.

El procedimiento empleado por el coach educativo para dar feedback sería el siguiente:

1. El coach muestra su interés por el alumno/a coacheado en referencia a lo que está haciendo o está sucediendo.
2. El coach solicita la ayuda del alumno/a coacheado para entender qué es lo que está haciendo y por qué lo hace de esa manera. Se trata de crear un marco de entendimiento común.
3. El coach muestra su preocupación sobre lo que le puede pasar
4. El coach escucha “de forma activa” al alumno/a coacheado y atiende sus “peros”.
5. El coach explica cómo me siento yo con esa conducta del alumno/a coacheada.
6. El coach pregunta qué consecuencias tiene esa conducta, así como si conoce otra forma de hacerlo y estimula con preguntas al alumno/a coacheado para que encuentre “su solución”.
7. El coach busca y trata de conseguir el compromiso del alumno/a coacheado, le presenta posibles herramientas a su alcance y le ofrece su ayuda para lograrlo.

A continuación, vamos a particularizar cómo se desarrollaría la fase de aprendizaje y feedback para los 3 casos prácticos que hemos planteado desde el principio de este manual práctico de coaching en el ámbito educativo.

Situación 1: Alumno/a con comportamiento disruptivo

Tras una escucha activa del alumno/a con comportamiento disruptivo y considerando la información recabada inicialmente a través de los profesores del alumno/a, en este punto de la metodología el coach daría feedback negativo o de mejora al alumno/a coacheado con el objetivo de que reflexione y se dé cuenta por sí mismo que la conducta disruptiva en el aula no es deseable ni para él ni para sus compañeros ni para los profesores. Con este fin el coach educativo plantearía al alumno/a coacheada argumentos como los siguientes:

- ¿por qué estás teniendo ahora un comportamiento disruptivo en clase? ¿has tenido previamente ese comportamiento en clase en cursos anteriores?
- ¿en ocasiones te comportas también disruptivamente en otros ámbitos (familiar y social) aparte del escolar?
- ¿Qué consecuencias tanto positivas como negativas crees que tiene para ti comportarte así en el aula?
- ¿Qué consecuencias tanto positivas como negativas crees que tiene para los demás (padres, compañeros de clase, profesores, ...) tu comportamiento actual en el aula?
- ¿A quién perjudica principalmente tu comportamiento en el aula?
- ¿Qué crees que sucedería finalmente si sigues actuando de forma disruptiva en el aula?
- ¿Qué crees que sucedería finalmente si mejoraras tu comportamiento en el aula?
- ¿Cómo crees que podrías conseguir mejorar tu comportamiento en el aula?

Este tipo de preguntas por parte del coach educativo están dirigidas a que el propio alumno/a coacheada valore la posibilidad de decidirse a corregir su conducta disruptiva en el aula.

Si existe una intención por parte del alumno/a coacheada de mejorar su comportamiento en el aula, como parte de la conversación de feedback el coach educativo le expone finalmente las vías y herramientas que están a su alcance para poder conseguir su propósito de mejorar su comportamiento en el aula.

Entre las herramientas propuestas por el coach educativo podrían estar entre otras:

- a. Hablar con su tutor para llegar a un compromiso de mejora del comportamiento del alumno/a
- b. Ser derivado al Departamento de Orientación para tratar el asunto
- c. Mantener una entrevista personal entre tutor, departamento de Orientación, padres y alumno/a.
- d. Recibir terapia psicológica en el sistema público de salud a través del seguro escolar

El objetivo final que persigue el coach educativo con la presentación de estas herramientas es elaborar conjuntamente con el alumno/a coacheado un plan de acción, que será tratado en el siguiente apartado de esta guía.

Situación 2: Conflicto entre alumnos/as

En las fases de generar contexto, situación actual y situación ideal previas en el proceso de coaching, el coach ya ha mostrado su interés por el conflicto existente entre los alumnos y ha escuchado activamente y de manera individual a cada uno de los alumnos implicados en el conflicto, atendiendo a “sus peros”. A continuación, en esta fase de feedback el coach educativo muestra su preocupación por la situación del alumno en conflicto y cómo afecta esa situación a la comunidad educativa. Para ello, el coach pregunta al alumno/a coacheado qué consecuencias tiene esa situación de conflicto, así como si conoce otra forma de resolverla y estimula con preguntas al alumno/a coacheado para que encuentre una solución por sí mismo/a. Las preguntas podrían ser de este tipo:

- ¿Por qué crees que surgió el conflicto?
- ¿Qué hiciste en la situación de conflicto?
- ¿Qué perseguías comportándote así?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias de tu comportamiento?
- ¿Hay ahora algo que puedas hacer para mejorar la situación e intentar resolver el conflicto?
- ¿Hay algún aprendizaje personal que puedas sacar de esta experiencia?

Una vez conseguido por parte del alumno/a coacheado el compromiso personal de intentar resolver pacíficamente el conflicto, el coach podría facilitarle las siguientes herramientas para ayudarle a elaborar un plan de acción en común en la siguiente fase del proceso de coaching educativo:

- a. Hablar con Departamento de Orientación para tratar el asunto
- b. Realizar una mediación entre iguales con el equipo de mediación del centro formado por algunos profesores y alumnos/as mediadores de los cursos de Bachillerato.

Finalmente, es importante dar un feedback positivo a los alumnos/as cuando hayan conseguido tomar las medidas acordadas en el plan de acción y hayan conseguido resolver pacíficamente el conflicto.

Situación 3. Alumno/a rechazado por sus compañeros/as.

Aunque es complicado en este caso, es importante que el coach educativo intente hacer ver al alumno coacheado que debe pensar en una situación que le ha provocado sufrimiento no como víctima sino como protagonista, ya que solo en el rol de protagonista se puede asumir la responsabilidad en los hechos y la posibilidad de actuar para cambiarlos. Por ello, el coach educativo no debe enfocar las preguntas de manera que el alumno/a coacheado se coloque en posición de víctima y genere explicaciones tranquilizadoras que cierran las posibilidades de acción. Al contrario, el coach educativo debe enfocar las preguntas de manera que el alumno/a coacheado se coloque en posición de protagonista para poder asumir sus responsabilidades y desarrollar explicaciones generativas que son las que abren posibilidades de acción.

NO
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué te pasó?• ¿Quién te lastimó?• ¿Qué te ha hecho esa persona o grupo?• ¿Qué debería hacer ahora para reparar el daño?• ¿Cómo te afectará que esa persona persista en su conducta?• ¿Cómo te sientes en el lugar de víctima?

Sí

- ¿A qué desafío te enfrentaste?
- ¿Qué respuesta elegiste frente a las circunstancias?
- ¿Qué objetivo perseguías?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias de tu comportamiento?
- ¿Se te ocurre alguna alternativa de acción que hubiese sido más efectiva para alcanzar tus objetivos?
- ¿Hay algo que puedas hacer ahora para minimizar o reparar el daño de la situación original?
- ¿Hay algún aprendizaje que puedas extraer de la experiencia que te ayude a ser más efectivo e íntegro en el futuro?
- ¿Cómo te sientes en el lugar de protagonista?

Es crucial que el coach muestre sensibilidad, es decir, que escuche con respeto y muestre empatía por el alumno/a coacheada. Es importante que se genere una situación de confianza y que el coach ofrezca apoyo ante las posibles reacciones emocionales del alumno/a coacheado: sorpresa, angustia, rechazo, aceptación...

Las herramientas facilitadoras que puede ofrecer el coach educativo en este caso podrían ser:

- a. Recibir apoyo por el Departamento de Orientación para mejorar las habilidades sociales del alumno/a rechazado por el grupo.
- b. Tratar en las sesiones de tutoría grupal con toda la clase del alumno rechazado el valor de la tolerancia, la inclusión y así como el problema del acoso escolar.
- c. Proponer a la Jefatura de estudios un cambio de grupo para el alumno/a rechazado.
- d. Recibir terapia psicológica en el centro de salud a través del seguro escolar.
- e. Si la situación persiste en el plazo determinado para el plan de acción y seguimiento, valorar un posible cambio de centro de estudios

- f. Si la situación se agrava y aparte del aislamiento por parte de los compañeros de clase, se produce maltrato verbal o incluso físico al alumno/a rechazado, denunciar por un delito de acoso escolar.

6. PLAN DE ACCIÓN

Llegado este punto, el siguiente paso sería *pasar a la acción*. Para ello, es necesario registrar el proceso de *coaching*. Este proceso puede constar de una o varias sesiones dependiendo de las necesidades de los *coachees*. En el plan de acción estarán presentes dos figuras esenciales: el *coach* y el *coachee*.

Una de las herramientas principales de cualquier plan de acción es el Modelo del observador (**OSAR**) desarrollado por Rafael Echeverría. Este modelo presenta las interacciones entre el Observador (O), el Sistema (S), las Acciones (A) y los Resultados (R) y tiene como objetivo principal que el *coachee* cambie su visión acerca de la situación que le ha llevado hasta el profesor *coach*. Es esencial buscar soluciones desde otras perspectivas, lo que se conoce como “cambio de observador”. Para lograr este cambio en el punto de vista es necesario conducirlo por las diferentes fases:

- **Primer orden:** el *coachee* reflexiona sobre el resultado; es decir, la situación que trajo al *coachee* a las sesiones de *coaching*. Para ello, hay que remontarse a las acciones que provocaron dichos resultados; por ejemplo, un conflicto entre dos alumnos/as.
- **Segundo orden:** en esta fase se intentará modificar el observador; es decir, que el *coachee* contemple otras acciones posibles que le hubieran llevado a otros resultados.
- **Aprendizaje transformacional:** en este último paso se intentará que el *coachee* cambie su forma de actuar y adquiera la competencia para actuar de una manera distinta siendo ésta más efectiva y autónoma.

Cabe destacar que estas tres fases deben ser flexibles e individualizadas; es decir, el *coach* tiene que adaptarlas en cada proceso de *coaching*, ya que no todos los *coachees* son iguales y/o necesitan el mismo proceso.

En el plan de acción es también fundamental enfocar la sesión de *coaching* en torno a las siguientes preguntas:

- **¿Qué?** Es necesario identificar el objetivo que incluya un cambio de actitud. Para ello, debemos reflexionar acerca de los *por qué* para llegar a los *para qué*.

- **¿Cómo?** Hablamos de las emociones y buscamos como finalidad la empatía. ¿Cómo te sientes tú? ¿Cómo crees que me siento yo? ¿Cómo crees que se siente tu compañero/a / profesor/a?
- **¿Cuándo?** El momento en el que el *coachee* busca ayuda para realizar una sesión de *coaching*; si ha buscado el apoyo del coach al principio del conflicto o si éste está muy “escalado”.
- **¿Dónde?** Es esencial buscar un entorno que al *coachee* le genere confianza para hablar; debemos evitar un despacho o sentarnos uno a cada lado de una mesa muy grande, que podría entenderse como muy frío o distante. Por el contrario, se podría iniciar la conversación de *coaching* en la cafetería, en una mesita en el patio, en una clase, pero evitando evidenciar la jerarquía entre el *coach* (en nuestro caso normalmente un profesor) y el *coachee* (un alumno/a).
- **¿De qué forma?** Ahora nos centramos más en el lenguaje corporal y la elección de palabras, el tono, la familiaridad, etc. Para crear un entorno de confianza, un buen *coach* debe adaptar su forma de hablar a la del *coachee*; es decir, elegir frases sencillas, parafrasear para guiar, proporcionar aclaraciones, ejemplos, etc.

Para terminar, otros aspectos fundamentales que se deben tratar en una sesión de *coaching* son las **alertas**, los **obstáculos** y los **aliados**. Cuando hablamos de **alertas** nos referimos a cada una de las veces en las que el problema o conflicto reincide. Es necesario identificarlas a través de un seguimiento para mantener o replantear la sesión de *coaching*. En cuanto a los **obstáculos** que se pueden plantear se podrían mencionar que el alumno/a no quiera resolver el conflicto, que no contemos con aliados, que la familia no responda o no nos apoye. Por el contrario, se podría contar con **aliados** tales como el tutor o tutora, el Equipo de Mediación, el Equipo Directivo, el Departamento de Orientación.

Como guía a este plan de acción, hemos creado un formulario de registro de la conversación de *coaching* (**Anexo III**), que nos permite poner sobre el papel todo lo previamente mencionado. En este anexo, se registrará la persona que rellena el cuestionario -normalmente el *coach*-, la fecha y el número de la sesión, el nombre del *coachee*, una breve descripción de la situación o conflicto, sentimientos que le produce, la agenda de temas de los que se va hablando, los acuerdos a los que llega el *coachee*, y la fecha, nombre y firma del *coach* y el *coachee*.

Como ya se ha comentado anteriormente, a veces será necesaria una única sesión o a veces serán necesarias más; por tanto, rellenaremos tantos Anexos III como necesitemos y se quedará todo archivado en un mismo *dossier*.

Es importante que el *coach* haga un buen uso de las técnicas de escucha activa, empatía, análisis del lenguaje corporal y la mirada, etc. En el proceso de *coaching*, el *coach* estará muy alerta a todas las señales. Esto quiere decir que no debemos registrar tanta información que sea casi nulo el contacto visual entre el *coach* y el *coachee*. Se pueden rellenar los documentos en los últimos minutos, sintetizando; el *coachee* debe sentirse cómodo/a y atendido/a.

7. SEGUIMIENTO

El seguimiento será la siguiente fase del proceso de *coaching*. Las sesiones de *coaching* acabaron fijando un punto específico en el que se llevará a cabo el **seguimiento**. En esta sesión de seguimiento se volverán a reunir el *coach* y el *coachee* y confirmarán si ha habido cambios, si la situación ha mejorado o si por el contrario el conflicto sigue igual. También se deberá evaluar la posibilidad de que haya que hacer nuevas modificaciones y diseñar una nueva hoja de ruta.

En la fase de seguimiento, el *feedback* o retroalimentación juega un papel importante. En él, se van a revisar los compromisos adquiridos por el *coachee*, es decir, las metas definidas, y además se evaluará el progreso con respecto al objetivo establecido, permitiendo, cuando sea necesario, un ajuste tanto a las metas como al plan de acción. De este modo, se pueden prevenir regresiones conductuales y además se pueden instaurar planes de continuidad. Asimismo, en esta fase de seguimiento se utilizarán diferentes herramientas y recursos para alentar y motivar al *coachee* en su proceso, de manera que se refuercen los avances y logros y se pueda reformular el proceso si es preciso.

El Anexo IV registrará este apartado con datos como la persona que rellena el formulario - normalmente el *coach*-, la fecha, si se han cumplido los objetivos y los acuerdos a los que se llegó en la conversación de *coaching*; de ser negativa esta premisa, se deberían analizar las causas por las que no se ha mejorado. Nos interesa también aquí ver si los sentimientos son mejores ahora al haberse solucionado el conflicto.

Creemos que es importante también ver si los *coachees* se han sentido cómodos y si nos recomendarían a los compañeros del instituto para resolver sus conflictos. Este Anexo IV también se firmaría por el *coach* y el *coachee*.

8. BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

Jeni, Alfredo, “Coaching para dummies”, Editorial Planeta, 2012

Van Stappen, Anne. Cuaderno de Ejercicios de Comunicación no Violenta. Terapias Verdes.

Wolk, Leonardo, “Coaching. El arte de soplar las brasas”, Editorial Granaldea, 2013.

Whitmore, J. (2003). “Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas”.

VÍDEO: https://www.youtube.com/watch?v=z2oZo9e9fG4&ab_channel=StartCoachingLA

<https://diegoantonanzas.com/el-modelo-osar-en-el-proceso-de-coaching-ontologico/>

<https://motivatcoaching.com>

<https://www.comfortbusinessbarcelona.com>

<https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/478.2016Ewq25.pdf>

9. ANEXOS

ANEXO I

Documento a rellenar por cada docente a fin de obtener una visión lo más objetiva posible sobre la situación en el aula.

	Si	No	Raramente	Otra opción
Se levanta durante la exposición/ duda de un compañero/a				
Se levanta durante la explicación del profesor				
Emite ruidos durante la clase (bostezo, eructo, canturreos, palmeos...)				
Se levanta durante los tiempos de trabajo individual o grupal				
No atiende a peticiones o instrucciones de compañeros/as o profesores.				
Interrumpe con diversos comentarios tanto al profesor como a sus compañeros				

IMPORTANTE:

¿El comportamiento es siempre el mismo en tu asignatura sea cual sea el horario? (1ª horas/2ª horas, después del recreo, últimas horas, el horario es indiferente...)

Asignatura/Profesor.....

ANEXO II LUGAR-ESPACIO PARA COACHING

Para que en el proceso de Coaching se obtengan buenos resultados, se precisa que el alumno se implique y para que esto se produzca es muy importante el lugar en el que se realizan las sesiones de Coaching.

Debe ser un lugar tranquilo, libre de distracciones, tanto visuales como auditivas para que toda la atención del alumno esté centrada en la dinámica que estará realizando su coach, y que favorezca un clima de confianza, por lo que habrán de evitarse en la medida de los

posible los despachos de dirección, jefatura y orientación, de manera que el alumno vea que no existe una predisposición jerárquica en la resolución de la situación. Si el alumno se encuentra en tensión es probable que no se explique bien, que no exprese cómo se siente y por lo tanto la sesión no será de provecho. Se buscará pues, de entre todos los espacios del centro un lugar abierto (porche, huerto...) o cerrado (aulas vacías, aulas materias...) y que generen pocas distracciones. De manera que se usarán zonas donde se pueda disponer de un ambiente sereno donde se transmitan buenas sensaciones, evitando en cualquier caso la cafetería y el patio porque aunque son lugares ideales para despejar la mente no son un buen sitio porque suelen estar compartidos con mucha más gente, lo que a su vez se transforma en multitud de distracciones visuales y auditivas que pueden desconcentrar tanto al coach como al alumno.

En el proceso que nos ocupa, es importante que el alumno se sienta escuchado y comprendido y el entorno que lo rodea no debe ser un obstáculo.

El objetivo es que el alumno pueda centrarse únicamente en la sesión que está realizando poniendo más atención en sus pensamientos, emociones y sensaciones.

Es importante también tener en cuenta que el lugar tenga una temperatura adecuada, ni demasiado alta ni demasiado baja, para que tanto el alumno como el coach se sientan bien.

No obstante, cada alumno tendrá su lugar perfecto y preferido para realizar las sesiones, por lo que será importante que el alumno conozca de antemano el espacio donde se realizarán las sesiones y compruebe si es un lugar que le inspira confianza, tranquilidad y comodidad.

El espacio destinado a las sesiones deberá ser un lugar sin mucho ruido, tranquilo, con colores neutros que ayuden a transmitir paz. Un espacio ordenado que no esté abarrotado con demasiados elementos innecesarios que distraigan al alumno y que solo disponga de los elementos que realmente necesita el coach para trabajar con el alumno, ya que simplicidad es sinónimo de concentración.

ANEXO III: FORMULARIO DE REGISTRO DE LA CONVERSACIÓN DE COACHING

FORMULARIO DE REGISTRO DE LA CONVERSACIÓN DE COACHING	
Persona que completa este formulario (<i>coach</i>):	

Fecha de la sesión:	
Número de sesión:	
Coachee:	
Breve descripción de la situación / conflicto:	
Sentimientos que le produce:	
Agenda de temas:	
Acuerdos:	
Próxima reunión:	
Fecha, nombre y firma del <i>coach</i> y el <i>coachee</i>:	

ANEXO IV: REVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

FORMULARIO DE REVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACUERDOS	
Persona que completa este formulario (<i>coach</i>):	
Fecha del seguimiento	
¿Se han cumplido los acuerdos alcanzados en la conversación de <i>coaching</i>?	¿Sí o No? ¿Por qué? Explica brevemente las razones
En caso negativo, ¿deseas redactar otros acuerdos y que los revisemos más adelante?	
¿Cómo es ahora la relación?	

¿Cómo te sientes ahora?	
¿Cómo te has sentido en este proceso de <i>coaching</i> ?	Explica brevemente tus sensaciones:
¿Cómo te ha tratado el/la <i>coach</i> ? ¿Te has sentido tratado/a con respeto y amabilidad?	
¿Recomendarías el <i>coaching</i> a otros compañeros/as de clase?	Explica tus razones:
Fecha, nombre y firma del <i>coach</i> y el <i>coachee</i> :	