

GUÍA DE COACHING
PARA DOCENTES
INSPIRANDO A MIS ALUMNOS



Título: *Guía de coaching para docentes*

Subtítulo: *Inspirando a mis alumnos*

Autores: Alexandre Monclús, Filipo Pereira, Magalí Monclús

Primera edición en España

Junio de 2016

© para la edición española El Grano de Mostaza Ediciones

Depósito Legal: B 12253-2016

ISBN: 978-84-945317-2-9

EDICIONES EL GRANO DE MOSTAZA S.L.

C/ Balmes 394, principal primera, 08022 Barcelona, SPAIN

www.elgranodemostaza.com

«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra <www.conlicencia.com>; 91 702 19 70 / 93 272 04 45».

**GUÍA DE COACHING
PARA DOCENTES
INSPIRANDO A MIS ALUMNOS**

CONTENIDOS

Agradecimientos.....	7
Presentación de los autores	9
Prólogo	15
Introducción	19
Capítulo 1. Coaching para docentes.....	25
1. Coaching, ¿en qué consiste? Definiciones.....	26
2. Diferencias entre coaching y otras disciplinas afines	28
3. Breve historia del coaching	29
4. Coaching profesional y campos de aplicación. Otras clasificaciones.....	32
5. El docente coach	35
6. Punto de partida. Ecología de vida.....	38
ANEXO 1. Definiciones de coaching.....	42
ANEXO 2. Ejemplo de construcción de la rejilla de evaluación de la satisfacción en la vida personal.....	44
Capítulo 2. Valores y competencias.....	47
1. Inspiración, ilusión, valores y principios	48
2. Mis competencias.....	55
3. Competencias en el ámbito docente.....	58
4. Trabajar valores y competencias en el aula.....	60

Capítulo 3. Dimensiones lingüística, emocional y corporal del ser humano. La dimensión lingüística	67
1. Las tres dimensiones del ser humano	68
2. El poder del lenguaje.....	71
3. Renunciar al propio poder mediante las falsas obligaciones	74
4. Renunciar al propio poder mediante las falsas imposibilidades.....	77
5. Renunciar al propio poder evitando hablar en primera persona	79
6. Afirmaciones frente a interpretaciones.....	81
7. Preguntas láser	85
8. El poder del lenguaje. Utilización en el aula: potenciar a nuestros estudiantes.....	88
9. Facilitar a los alumnos que retomen su poder evitando las falsas obligaciones, las falsas imposibilidades y el lenguaje impersonal	90
10. Distinción entre afirmaciones e interpretaciones en el aula. Sustituir las interpretaciones limitantes por otras más abiertas	92
Capítulo 4. Dimensiones lingüística, emocional y corporal del ser humano. La dimensión emocional y la dimensión corporal.....	95
1. Introducción a lo emocional	96
2. Identificación de las emociones y estados emocionales	99
3. Legitimidad de las emociones	102
4. Estados emocionales: emociones y estados de ánimo	105
5. Introducción a lo corporal	110
6. Alba Emoting: un modelo de gestión emocional.....	113
7. Las disposiciones corporales	118
8. Emociones y cuerpo en el aula	123

Capítulo 5. Liderazgo en el aula.....	131
1. Liderazgo	132
2. Estilos de liderazgo	135
3. Liderazgo de uno mismo	137
4. Dar sentido a la propia vida. Misión y visión	137
5. Declaración de las propias misión y visión	140
6. Congruencia de la propia misión.....	141
7. Liderar a los demás.....	143
8. Trabajo en equipo.....	146
9. El <i>feedback</i> o retroalimentación.	
<i>Feedback</i> al comportamiento y <i>feedback</i> a la persona.....	148
Consideraciones finales	153
Bibliografía	155
Bibliografía recomendada	157

Capítulo 1

COACHING PARA DOCENTES

Contenidos del capítulo

- 1.- Coaching. En qué consiste. Definiciones.
- 2.- Diferencias entre coaching y otras disciplinas afines.
- 3.- Breve historia del coaching.
- 4.- Coaching profesional y campos de aplicación. Otras clasificaciones.
- 5.- El docente coach
- 6.- Punto de partida. Ecología de vida.

ESTE CAPÍTULO TE AYUDARÁ A:

- Comprender lo que es el coaching y en qué se diferencia de otras disciplinas afines.
- Aproximarte al concepto de docente coach.
- Efectuar un diagnóstico de tus fortalezas como docente y las áreas a mejorar.
- Evaluar en qué ámbitos de tu vida y de tu trabajo ya obtienes suficiente satisfacción y en qué otros podrías tomar medidas.

Enseñarás a volar

*Enseñarás a volar,
pero no volarán tu vuelo.
Enseñarás a soñar,
pero no soñarán tu sueño.
Enseñarás a vivir;
pero no vivirán tu vida.
Sin embargo...
en cada vuelo,
en cada vida,
en cada sueño,
perdurará siempre la huella
del camino enseñado.*

Madre Teresa de Calcuta



¿Cómo resuenan en ti estas palabras de Teresa de Calcuta?
¿Sientes que son aplicables a tu profesión en el campo de la enseñanza? ¿Cuál es la huella que sientes que dejas en tus alumnos?

1. Coaching, ¿en qué consiste? Definiciones.

Coaching es una disciplina orientada a facilitar que una persona pueda dar lo mejor de sí misma.

Las líneas más humanistas podrían expresarlo diciendo que el coaching persigue el despertar del potencial dormido de alguien, para que haga de sí mismo una persona más auténtica, más feliz, que se relacione mejor con su entorno y que sea más efectiva en aquello que hace.

Una definición que nos gusta es:

Coaching es un proceso en el que un coach acompaña a una persona, a la que llamaremos coachee o cliente, con la finalidad de que esta pueda acceder a determinados objetivos o aprendizajes que no conseguía alcanzar por sí misma.

Se parte del principio de que el coach es experto en procesos de transición y cambio, y el coachee experto en su propia vida.

Así, el coach no le dice a la persona lo que debe hacer. Generalizamos la afirmación “con todo aquello que le enseñas a un niño, impides que él lo aprenda por sí mismo” y decimos:

“Si le enseñas algo a alguien, le impides que lo aprenda”.



Adoptamos totalmente el punto de vista de Piaget cuando dice: **“Una verdad aprendida no es más que una verdad aprendida a medias, mientras que la verdad entera debe ser reconquistada, reconstruida o redescubierta por el propio alumno”.**

De este modo, el coach acompaña a la persona mientras esta descubre por sí misma los aprendizajes que necesita. Así, la persona crece con aprendizajes propios, mientras que si el coach le dijera “lo que tiene que hacer” es posible que la persona se mantuviera en un estado de permanente inmadurez.

Con ello, también se pretende garantizar que el coach no imponga sus valores. La persona encontrará soluciones armónicas con su propio sistema de valores, cosa que podría quedar comprometida si el coach le diera directamente las soluciones, ya que con la solución podrían ir implícitos los valores del coach.

Esta actitud del coach de respetar los valores de la persona y no pretender que los sustituya por los propios es, a la vez, un modelo del que la persona puede aprender el respeto hacia sí misma y hacia los demás. Por otra parte, esta actitud no genera el rechazo que podría producirse si el coach le estuviera comunicando implícitamente que sus valores no son lo suficientemente buenos, y que debería sustituirlos por los que él le diga.

En un anexo ofrecemos un cuadro con algunas definiciones del coaching propuestas por distintas asociaciones.

2. Diferencias entre el coaching y otras disciplinas afines

Algunas disciplinas como la formación, la psicoterapia, la consultoría, el *mentoring* o el *counseling* pueden considerarse afines al *coaching* en el sentido de que se ocupan del desarrollo de la persona y de su bienestar.

Veamos ahora sus diferencias fundamentales:

En la **formación** se transmiten conocimientos, a veces solo intelectuales, y a menudo se trata de que el “formado” aprenda determinados comportamientos que le transmite el “formador”. En cambio, la misión del coach no es tanto enseñar como acompañar el aprendizaje del coachee.

En cuanto a la **psicoterapia**, tiene cierta zona común con el coaching. Los trastornos medicamente clasificados, las neurosis o las adicciones pertenecen claramente al campo de la psicoterapia, mientras que, por ejemplo, el diseño e implementación de un proyecto pertenece al campo del coaching. Hay quien dice que la psicoterapia es para alguien que está mal y quiere estar bien, mientras que el coaching es para quien está bien y quiere estar mejor. Esta definición coloquial y simplista puede servir de primera aproximación, aunque también encontraríamos a quien no estaría de acuerdo. Así, Erving Polster decía que la Terapia Gestalt es demasiado buena para limitar su aplicación a los enfermos. Por otra parte, existen tantas líneas distintas de terapia que no se puede pretender señalar las diferencias de cada una de ellas con el coaching.

La **consultoría o consulting** es la colaboración de un consultor con una empresa u organización a la que aporta sus conocimientos. El consultor puede estar especializado en recursos humanos, *marketing*, finanzas, organización, dirección, trabajo en equipo... y aconseja cómo proceder. Por supuesto, de un consultor de *marketing* se supone que conoce el mercado de su cliente y cómo abordarlo. Esta es su principal diferencia con relación al coaching, que no aconseja ni tiene por qué conocer el negocio de la persona a la que acompaña, ni haber vivido en primera persona el problema que su interlocutor pretende resolver.

Por **mentoring**, en el seno de una organización, solemos entender el proceso mediante el cual un mentor toma a su cargo a un “protegido” para facilitarle el aprendizaje y el encaje en la organización. Generalmente el mentor es alguien que lleva muchos años en la empresa en cargos de responsabilidad, mientras que el protegido suele ser alguien muy bien formado y con alto potencial, pero novato en la organización o con cierta inmadurez por su juventud. El mentor “abre puertas” a su protegido que de otro modo permanecerían cerradas, le facilita el aprendizaje de las normas no escritas de la organización, le aconseja, desafía y protege.

El **counseling** (*counseling* en textos americanos, *counselling* en textos británicos) consiste en un acompañamiento por parte del *counselor* a su cliente que favorece el crecimiento personal de este y su autonomía para tomar decisiones. Las diferencias más notables serían que el *counselor*, aunque no aconseja, tiene un rol de asesor y orientador, y este proceso hace hincapié en el apoyo emocional y en la elaboración de los sentimientos.

3. Breve historia del *coaching*

Más que una historia del *coaching*, vamos a dar algunos datos que sitúan el tema en contexto. ¿De dónde ha salido el *coaching*?

Si bien se ha hablado de *coaching* a lo largo de los últimos veinte años (en España en los últimos 10), siempre ha habido personas que lo han practicado. Todos nos hemos topado con algunas de esas personas que nos han inspirado y nos han permitido dar lo mejor de nosotros mismos, ofreciéndonos más satisfacción personal con menos esfuerzo.

Proponemos echar un vistazo rápido que nos ayude a conectar con el espíritu del *coaching*.

Como antecedente lejano debemos hablar de Sócrates que, según Platón, empleaba la mayéutica. En griego *μαιευτική* (mayéutica) significa obstetricia, es decir, la parte de la medicina

que se ocupa de la gestación, el parto y el puerperio. La madre de Sócrates, Fainarate, era comadrona y Sócrates decía que, así como su madre ayudaba al cuerpo a alumbrar, él ayudaba al alma. Mediante preguntas, Sócrates conducía las reflexiones de su interlocutor hasta que este encontraba (paría) sus propias respuestas.

En Europa se suele considerar que el momento fundacional del coaching fue la publicación en 1992 de *Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose*, de Sir John Whitmore.

En cualquier caso, en 1978 Whitmore se trasladó de Estados Unidos a Inglaterra para establecer una escuela de esquí, golf y tenis en la que aplicaba los criterios del “juego interior”, y poco a poco fue pasando de los deportes al mundo empresarial. De sus experiencias y aprendizajes en ese periodo de su vida nació el mencionado libro de 1992.

El antecedente inmediato de Whitmore fue Timothy Gallwey, que en 1972 publicó *The inner game of tennis* (El juego interior del tenis), considerado un precursor del coaching.

Tim Gallwey llegó a la conclusión de que en el mundo del deporte era cada vez más difícil incrementar el rendimiento del deportista a base de entrenamiento, dieta, voluntad, autoexigencia, formación y preparación física. Merecía la pena dedicar esfuerzos a mejorar el “juego interior”. En efecto, la creatividad, la agilidad, la habilidad o la rapidez mental del deportista dependen de su bienestar interior, y a eso le llamó el juego interior.

Descubrió que, con frecuencia, al intentar hacerlo bien, la presión, la autoexigencia y la aversión a la derrota eran los principales enemigos del deportista. El enemigo del tenista no era el rival al otro lado de la red, sino sus propios sabotadores internos. Y si un deportista podía mejorar espectacularmente apartando los obstáculos, neutralizando los boicoteadores internos, pronto se dio cuenta de que lo mismo podría aplicarse al directivo de una organización en su ámbito profesional y, a partir de ahí, a cualquier persona en cualquier faceta de su vida.

Echemos un vistazo a las distintas líneas o escuelas de coaching

Dentro de la multitud de líneas de coaching podemos identificar tres grandes troncos de los que se derivan los demás. Se trata de la escuela americana, la europea y la ontológica.

Escuela americana

La escuela americana arranca con Thomas Leonard y se enfoca en que el coachee. Concretamente en que:

- Aumente su autoestima.
- Dé lo mejor de sí mismo.
- Pase a la acción.

Responde a la cultura estadounidense, tan práctica y orientada a resultados.

Escuela europea

La escuela europea tiene su primer referente en el citado John Whitmore y pretende liberar el potencial del *coachee* para que pueda llegar mucho más allá de lo que creía posible. El acento se pone en:

- Aumentar el grado de conciencia, darse cuenta de dónde está uno y a dónde quiere llegar.
- Asumir la responsabilidad, lo que implica ponerse al timón de la propia vida.
- Desarrollar la confianza en uno mismo.

Escuela ontológica

La escuela ontológica arranca con los chilenos Flores, Echeverría y Olalla, teniendo sus antecedentes en el biólogo Humberto Maturana y en el filósofo Friedrich Nietzsche. Pone el foco en que:

- La persona acompañada aprenda a aprender.
- Su herramienta es el lenguaje, que crea realidad, y por tanto, dependiendo de cómo se use nos impone limitaciones o nos abre posibilidades.
- Define su estilo de coaching como transformacional: la persona puede ver oportunidades donde antes solo veía limitaciones porque se ha transformado, en el sentido de que interpreta la realidad de un modo distinto. Es un observador diferente.

Como una eclosión, aparecieron casi simultáneamente distintas líneas de coaching, distintas vías de conseguir lo mismo utilizando planteamientos diferentes.

4. Coaching profesional y campos de aplicación. Otras clasificaciones

El coaching profesional implica establecer un contrato entre el coach y el coachee mediante el cual el coachee pretende aprender o mejorar algo, o superar alguna dificultad. El coach va a acompañarle en el proceso poniendo todo su empeño y profesionalidad en ello, desafiándole respetuosamente.

El coach se sitúa al mismo nivel que el coachee, no por encima, ya que si bien el coach es el experto en acompañar transiciones, el coachee es el experto en su propia vida.

Esto supone una relación absolutamente respetuosa y significa que:

- El coach no puede aconsejar, ya que no sabe qué es lo mejor para su coachee.
- El coach confía en que su coachee dispone de todos los recursos necesarios.
- El coach legitima y valida al coachee, no le juzga.

Para entender la función del coach podemos hacer un paralelismo con el entrenador deportivo de alto nivel (recordemos que, en inglés, coach significa entrenador). Pero no estamos hablando del entrenador de un principiante. Si yo decido aprender a jugar a tenis, contrataré un entrenador que “me enseñará” a jugar a tenis: cómo empuñar la raqueta, cómo realizar los distintos golpes, etc. Ahora bien, imaginemos a un tenista que es el número 1 del mundo. ¿Quién podría enseñar a jugar a tenis al número 1? Sin embargo, el número 1 puede mejorar su tenis con la colaboración de su entrenador. Así funciona el coaching.

El coach no transmite aprendizajes a su coachee (experto número 1 en su propia vida), y sin embargo este aprende y mejora gracias a la colaboración del coach.

Las distintas aplicaciones del coaching han impulsado los intentos de clasificarlo. Podemos ver el coaching desde distintos ángulos:

Según el campo de aplicación, el coaching puede ser:

a) Personal

La persona solicita un proceso de coaching para un objetivo personal: mejorar su rendimiento laboral, en los estudios, ante los exámenes, en la toma de decisiones, para sacar adelante un proyecto, solucionar conflictos o mejorar relaciones personales.

b) Organizacional

Una organización recomienda a uno o varios de sus miembros entrar en un proceso de coaching para mejorar sus habilidades directivas o alguna deficiencia detectada. Algunos temas habituales son aprender a delegar, a gestionar personas, a hablar en público, liderazgo, ventas o gestión del tiempo.