

Capítulo IV

Liderazgo directivo y Coaching ejecutivo

Me atrevo a afirmar que pasaremos a hablar de una de las dimensiones más importante del rol de un directivo (jefe-líder) en cualquier organización escolar: el liderazgo centrado en el aprendizaje del estudiante en aula.

En el mundo escolar son los y las docentes los llamados a representar el adulto significativo para los estudiantes, puesto que los jefes de Unidad Técnica Pedagógica (UTP), inspectores generales, directores, etc. no somos más, frente a ellos, que actores de segundo orden. Pueden que tengan absoluta razón: sus profesores son sus líderes directos y dependerá de ellos principalmente el logro de los resultados académicos (sumado a sus propios esfuerzos, por supuesto).

Al igual que lo planteado por la Agencia de la Calidad de la Educación estos últimos años, estoy convencido de que, si bien los directivos escolares cumplen un rol trascendental en el aprendizaje de los estudiantes, estos son superados por el factor más influyente que es y será siempre la interacción efectiva entre docente y estudiantes, es decir, la labor del profesor o profesora.

El destacado docente y escritor estadounidense Doug Lemov, en su libro *Enseña como un maestro 3.0*, afirma que la relación entre el docente y su estudiante se desarrolla en dos dimensiones, respecto a lo cual interpreto lo siguiente:

- **Relación suplementaria:** Vínculo de tipo emocional que se construye entre docente y estudiante, que muchas veces supera las fronteras de la sala de clases e incluso de la escuela. A veces se confunde con el rol de amigo, confidente, e incluso roles paternos y maternos, situación con la que no estoy absolutamente de acuerdo y es, al menos, discutible. Sin embargo, a juicio del autor y con quien coincido, dosis de este tipo de vínculo no generan mayor daño, guardando la distancia del rol principal del docente, puesto que, como dice Lemov, “a los estudiantes no les importa lo que digas, hasta que sepan que te importan”. La dificultad me parece que está en creer que esto es lo único, lo que me parece inexacto, ya que enseñar bien es la forma más efectiva de mostrarle a un estudiante que nos importa y de establecer buenas relaciones con él o ella.
- **Relación central:** Vínculo centrado en el aprendizaje del estudiante, donde el docente gestiona un ambiente ordenado y propicio para aprender y así asegurarles un tiempo en aula valioso y productivo, pudiendo por supuesto hacer esto de manera cálida y acogedora, pero no menos riguroso respecto a los que les convoca: el arte de enseñar y el acto de aprender.

Con lo anteriormente expuesto no pretendo desestimar las relaciones suplementarias: entiendo perfectamente que somos finalmente organizaciones vivas, que se sostienen en las relaciones humanas y afectivas. Sin embargo, no es todo: lo esencial debe estar en las relaciones centrales. Es este finalmente el motivo por el cual directivos (jefes-líderes) y docentes deben conversar y establecer acuerdos productivos, respecto a las relaciones que se construyen en aula.

Los jefes-líderes escolares debemos planificar con absoluto cuidado y profesionalismo la forma o el modelo que utilizaremos para conversar sobre este tema con los docentes, debido a lo sensible que puede significar este tema. Esto que afirmo de seguro lo entienden muy bien quienes han conocido desde adentro una escuela o colegio. Sin embargo, lo que ocurre frecuentemente es que la relación entre los directivos y los docentes tienden lamentablemente a difuminarse en aspectos administrativos. A mi juicio esta relación debe revisarse permanentemente y hacer un esfuerzo genuino por cambiar, para lo cual recomiendo seguir los preceptos del coaching ejecutivo y establecer conversaciones importantes y de tipo horizontal, es decir, conversaciones entre dos expertos que no deben imponer estilos sino acordar formas de abordar la gestión en aula.

Docentes y directivos, profesores ambos, en su justo equilibrio somos absolutamente responsables del aprendizaje de nuestros estudiantes en aula. Entonces ¿qué esperamos para conversar más sobre esto? Creo que no hemos sabido como hacerlo.

¿Qué es el coaching?

En su libro *El coaching es puro cuento* Carlos Diaz Lastreto cita a Nureya Abarca, destacada psicóloga chilena y autora del libro *El líder como coach*, para definir este concepto:

Al parecer el término coaching habría tenido su origen en el siglo XV en la ciudad de Kocs, Hungría. En este poblado existía un carruaje particular denominado *kocsi*, que luego se traduce al alemán como *kutshe* y al español como *coche*. De esta manera el término *coach* deriva etimológicamente de un medio de transporte, lo que se relaciona con la actividad de un coach, quien ayuda a transportar o mover a las personas desde el lugar donde se encuentran hoy hasta el lugar donde desean llegar.

John Whitmore, en su libro *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, hace referencia a que desde que somos niños, solo recibimos ordenes de qué debemos hacer y qué no, situación que después te persigue en el trabajo con los jefes. Esta situación no parece tan adecuada en cuestiones tan sensibles como el liderazgo en aula. Frente a esto, Whitmore establece que “el coaching busca liberar el rendimiento de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo, este proceso ayuda a los demás a aprender, en lugar de simplemente enseñar y dar órdenes (...) El coaching es potenciar la seguridad de los demás en sí mismos, independiente del contenido de la tarea o de su dificultad. Si los directivos lo tuvieran en cuenta y lo pusieran en práctica con sinceridad y constancia, se quedarían asombrados con la mejora en las relaciones y en el rendimiento”

Hoy en día no solo se habla muchísimo de coaching, con sus adeptos y detractores, sino que también se reconoce que existen distintos tipos, de acuerdo con la necesidad del cliente.

A mi juicio existen dos grandes tendencias: el coaching personal (apunta a desafíos en el ámbito familiar, social, etc.) y por otra parte el coaching profesional, que trata desafíos exclusivamente laborales. A pesar de que entiendo que las personas somos solo uno y que nuestra vida personal y profesional tienden a articularse inevitablemente una con la otra, la diferencia estará en el foco del proceso de coaching. A mi juicio, el coaching ejecutivo es la

base de las relaciones profesionales directivo-docente cuando se trata de hablar de gestión de aula.

Antes de continuar, quiero referirme a las diferencias que existen entre la psicología y el coaching, puesto que, aunque se tiende a confundir, no estamos hablando de lo mismo y con esto hay que ser sumamente cuidadoso. En un proceso de coaching -cualquiera sea el tipo- no se abordan problemas psicopatológicos ni aspectos relacionados con la personalidad o bloqueos emocionales, traumas, etc. Puede que en un proceso de coaching ejecutivo aparezcan dificultades de este tipo; de ser así, el coach debe sugerir tratamiento profesional experto y no involucrarse en aquello mayormente.

Agrego otra importante aclaración: no pretendo que los directivos escolares se transformen en coach ejecutivo, ya que requiere de un proceso mucho más amplio de formación y certificación. Esto me parece innecesario, no es su rol. De todas maneras, creo que podemos usar algunas herramientas del coaching ejecutivo para los fines expuestos en este capítulo.

¿Qué es el coaching ejecutivo?

Miguel Alonso García, autor del libro *Coaching ejecutivo*, afirma que “el objetivo general (...) es ayudar en el desarrollo profesional de personas con potencial y un buen desempeño en su puesto de trabajo para ser más efectivo en los resultados”.

Me gusta esta idea, ya que parte de la premisa de que el trabajo se está haciendo bien y que juntos lo podemos refinar. A mi juicio, esta convicción abre un mundo de posibilidades entre el coach y el coachee. En este mismo libro, García recomienda que el coach posea una jerarquía igual o superior al coachee, ya que incrementa la confianza de este último.

Coach: profesional que lidera el proceso (directivo) Coachee: profesional que participa con foco en su propio proceso de desarrollo (docente)
--

Volvamos al libro *El coaching es puro cuento*, en el cual Carlos Díaz Lastreto afirma que “la mayor parte de los coachee en el caso del coaching ejecutivo son personas que ocupan posiciones directivas o de jefatura, ya sea en niveles más estratégicos o a niveles más operativos, lo que de alguna manera diferenciará los temas a trabajar y los desafíos a abordar” razón por la cual creo que cabe dentro de esta posibilidad la relación laboral entre el directivo jefe-líder y el trabajo operativo que desarrolla el docente en aula.

De acuerdo con los lineamientos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, se trata de un tipo de coaching centrado en el progreso y/o desafíos laborales de los profesionales y lo define como “una herramienta centrada en el diálogo, que mejora nuestro rendimiento profesional y nuestro bienestar, abordando temas como la resiliencia, la empatía, la motivación, el liderazgo, las relaciones, la toma de decisiones o el propósito”.

El coach ejecutivo **es una persona que ayuda a través de preguntas, escucha activa y en ocasiones mediante sugerencias**, a que otra persona (coachee) alcance su máximo potencial. Sin embargo, al ser una relación entre dos, necesitará del compromiso absoluto del coachee, puesto que este proceso requiere aceptar la necesidad de hacer algunos cambios, modificar hábitos y estar abierto a escuchar nuevas perspectivas e interpretaciones.

No estamos hablando de un proceso fácil de liderar. Ya hablamos del cambio y lo desafiante que esto significa, ya que cambiar no es fácil. Los cambios de conducta en los adultos requieren gran esfuerzo, perseverancia, sistematización y mucho tiempo.

¿Puede un directivo escolar en su rol de jefe-líder actuar como coach?

John Whitmore en su libro *Coaching* menciona que un líder que aplica en su organización herramientas de coaching logrará ser percibido más como apoyo que como amenaza. Me parece que es el camino para establecer relaciones laborales con el docente, sobre todo al hablar de liderazgo en aula.

El mismo autor define que las habilidades del coaching nutren al jefe de competencias de liderazgo puesto que “el coaching es inteligencia emocional puesta en práctica y requiere del directivo que demuestre las cualidades más elevadas: empatía, integridad y equilibrio”, lo que genera como consecuencia una relación de colaboración, confianza, seguridad y presión mínima, con lo cual tendremos mayores posibilidades de influir para que el docente asuma la responsabilidad y el compromiso esperado.

En este sentido vale la pena considerar lo siguiente que he seleccionado para una correcta relación profesional entre directivo jefe-líder y docente, con **herramientas de coaching ejecutivo**:



Figura 13

Rapport: crear una relación a través de la empatía, siendo perceptivos al mismo tiempo que construimos lazos duraderos. Esto no quiere decir que, con tal de agradar a nuestro interlocutor, le digamos que sí a todo lo que quiere o nos solicita. Lo importante es demostrar que nos importa, poniendo atención, a través de la escucha activa, a lo que nos comparte. Los directivos jefes-líderes deben ser capaces de mantener una conversación sin intentar ganar, sino únicamente preguntar y escuchar para comprender mejor los desafíos e incluso comprenderlo en lo personal, generando así armonía y reciprocidad. Un rapport adecuado ayudará al directivo a:

- Ponerse en los zapatos del otro
- Eliminar juicios acelerados respecto a una dificultad
- Encontrar puntos de coincidencia
- Acercarse al coachee, a sus objetivos y alinearlos en la senda de la organización en general, su visión y misión.

Frente a lo anterior, el directivo debe aplicar ciertos métodos y herramientas:

- Contacto visual en la conversación. Esto demuestra interés en lo que el otro dice y hace, poniendo en evidencia que estás prestando toda tu atención a la otra persona.
- Comunicación no verbal: La forma en la que mueves las manos, la postura, los gestos que realizas develarán tu emoción frente a la situación. Intenta no mostrar urgencia innecesaria, sino transmitir la emoción de una conversación de encuentro y agrado por el bien superior, olvida las posibles molestias pasadas, no te enredas, vive el presente y supone lo mejor de la otra persona.
- Tono de voz. No solo importa lo que dices, sino especialmente cómo lo dices. A mi juicio, la forma en como tratas a los demás será la clave en el éxito de cualquier relación laboral. Háblale como te gusta que te hablen a ti.
Frente a lo anterior debemos considerar, según la investigación de Albert Mehrabian acerca de la efectividad de la comunicación oral, que las palabras que se dicen transmiten el 7% del mensaje, el modo (tomo y ritmo) transmite el 38%, mientras que las expresiones faciales transmiten el 55% del mensaje.
- Creencia genuina y honesta en el potencial del otro. Esa es la base desde la cual se puede construir.

Preguntas poderosas: respecto a este tema he investigado mucho, quedándome siempre con ideas confusas, pues me parece algo sumamente abstracto. Creo que las preguntas poderosas tienen un particular sentido exclusivamente para quien recibe la pregunta, lo que la hace singular y situacional; sin embargo, en mi experiencia en Art of Hosting (el arte de ser anfitrión y cosechar conversaciones que importan) encontré algunas distinciones conceptuales que vale la pena compartir para estos efectos: hacer la pregunta correcta es la manera más efectiva de abrir una conversación y mantenerla encendida. Una pregunta de alta calidad enfoca sobre aquello que tiene sentido para la otra persona, dispara nuestra curiosidad y nos invita a explorar más allá.

Son preguntas abiertas, que invitan a la exploración de nuevas posibilidades. Una buena pregunta invita a que cada uno durante la conversación aporte su creatividad. Ejemplo:

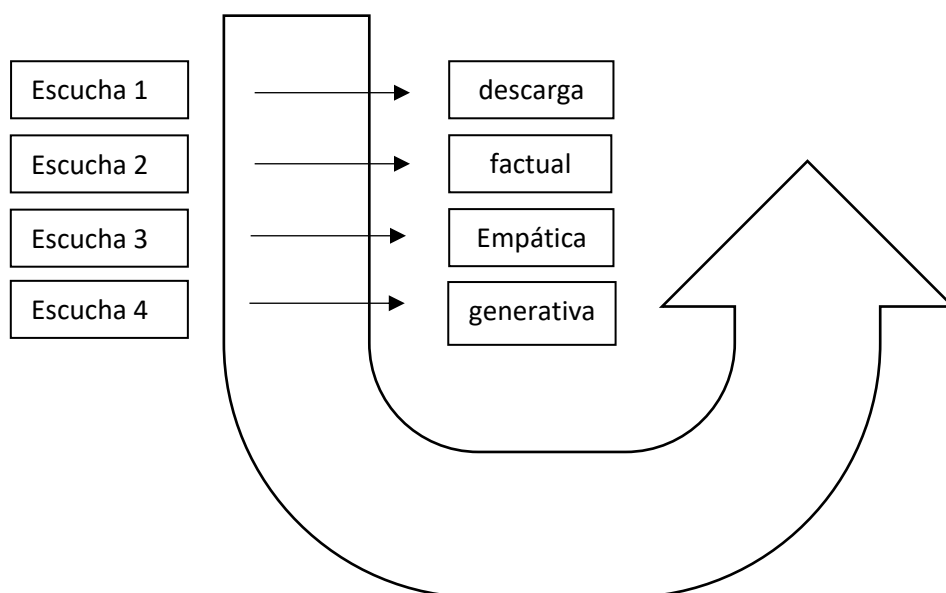
Durante su clase observé que en el minuto 25 usted estaba explicando algo muy importante y de excelente manera, sin embargo, aproximadamente el 30% del curso no daban señales de estar escuchándole ¿Cómo podemos ampliar el ratio de escucha de sus estudiantes?

Es una pregunta simple y clara, que evita la falsa sensación de urgencia. Este tipo de preguntas generan conciencia y responsabilidad, invitando a la reflexión. Atraen energía y provoca atención, aunque no implican juicio de valor.

Escucha activa: el mismo Whitmore declara que ser escuchado de verdad, plenamente, es todo un lujo. Es que, como dice el proverbio árabe “si tienes dos orejas, dos ojos y solo una boca, es porque tenemos que escuchar y ver dos veces antes de hablar”.

La teoría de la U es un método de desarrollo personal creado por Otto Scharmer, que nos invita a un liderazgo más fuerte y efectivo, a través de una mente abierta, un corazón abierto y una voluntad abierta. Scharmer establece que una de las características fundamentales para llevar a cabo un cambio y liderar, dependerá de nuestra capacidad de escucha y es desde esta

perspectiva que existen 4 tipos de escucha que se desarrollan de manera creciente, hasta la generación de nuevas posibilidades, la cual interpreto de la siguiente manera:



- Escucha 1: descarga (desde la costumbre)

Escucha políticamente correcta, para descargar y reconfirmar lo que ya sabemos. Algo así como escuchar en piloto automático. El concepto es “trivialidad”.

Ejemplo: X: Hace frío ¿eh?
Y: Sí, hace frío, está muy helado

- Escucha 2: factual (desde afuera)

Escucha fáctica, notamos diferencias y aparecen los datos. El concepto es “curiosidad”.

Ejemplo: X: Hace frío ¿eh?
Y: Sí, hace frío, está muy helado
X: Al parecer, donde tú vives no estás acostumbrado a tanto frío
Y: Sí, es que vivo en el norte y allá el clima es mucho más cálido

- Escucha 3: empática (desde adentro)

Escucha emocional y comprensiva, ver el mundo a través de los ojos del otro. El concepto es “compasión”. Escucha con todos los sentidos.

Ejemplo: X: Hace frío ¿eh?
Y: Sí, hace frío, está muy helado
X: Al parecer, donde tú vives no estás acostumbrado a tanto frío
Y: Sí, es que vivo en el norte y allá el clima es mucho más cálido
X: Mmm, no lo estás pasando muy bien, parece que estás lejos de casa y este frío no ayuda a estar mejor

Y: La verdad es que sí, mi trabajo trae consigo esto de estar lejos y a veces no estoy muy preparado

- Escucha 4: Generativa (desde el futuro)

Escucha con foco en el futuro y las posibilidades que emergen, que nos ayuda a conectarnos más plenamente con quienes somos y quienes queremos ser. El concepto es “creación”

Ejemplo: X: Hace frío ¿eh?

Y: Sí, hace frío, está muy helado

X: Al parecer, donde tú vives no estás acostumbrado a tanto frío

Y: Sí, es que vivo en el norte y allá el clima es mucho más cálido

X: Mmm, no lo estás pasando muy bien, parece que estás lejos de casa y este frío no ayuda a estar mejor

Y: La verdad es que sí, mi trabajo trae consigo esto de estar lejos y a veces no estoy muy preparado

X: Yo también estaré estos días por acá, y la verdad es que creo que traje más ropa de lo que necesitaré. ¿Te parece si te comparto una parka más abrigada que la que traes, y me la devuelves más adelante?

Y: Me parece perfecto, la necesitaré para concentrarme mejor en mis deberes

Como podemos observar, una escucha activa tiene el propósito de construir un futuro juntos, que no existía antes del acto del hablar y el escuchar.

Por otra parte, vale la pena considerar las habilidades de escucha activa que nos plantea el mismo Whitmore. Son habilidades que complementan una buena conversación, con herramientas de coaching ejecutivo, con la finalidad de que “prestemos atención plena a lo que dice el coachee (docente) y a las emociones que transmite”. Whitmore agrega que:

Si escuchamos activamente, podemos sintonizar con nuestro interlocutor, entenderlo a varios niveles simultáneamente e incluso sentir físicamente lo que está sintiendo. Entonces, podemos empezar a usar la intuición, a escuchar detrás y entre las palabras y a atender a los silencios, al tono de voz, al nivel de energía, al lenguaje corporal y a otras señales emocionales.

Habilidades de escucha activa

Habilidad	Descripción
Reflejar	Repetir las palabras exactas del interlocutor.
Parafrasear	Usas palabras ligeramente distintas, que no cambian el sentido de lo que ha dicho el interlocutor.
Resumir	Repetir lo que se ha dicho, pero abreviando y sin cambiar el sentido.

Clarificar	Expresar de forma sucinta la esencia o el núcleo de lo que se ha dicho y añadir algo de valor que se ha detectado de forma intuitiva a partir de las emociones o de las discrepancias entre las palabras y las expresiones faciales o corporales, para generar información y claridad para el interlocutor, además de comprobar que hemos entendido correctamente: “me da la sensación de que...” “al escucharte interpreto dos cosas...”
Suspender el juicio y la crítica	Mantener una mente abierta. Los juicios de valor y las críticas ponen al interlocutor a la defensiva e impiden que hable.
Buscar el potencial	Centrarse en las capacidades y en las fortalezas, no en el rendimiento pasado del docente. Observación situada en el momento.
Escuchar con el corazón	Poner atención a los niveles de la emoción y la intención para acceder a la esencia de lo que se quiere transmitir.

Adaptación
Coaching, de John Whitmore
“El método para mejorar el rendimiento de las personas”

Planificar conversaciones de gestión de aula

Basándome en las ideas del autor Estadounidense Paul Bambrick Santoyo, destacado agente capacitador de líderes escolares en Estados Unidos y Latinoamérica, en su libro *Las palancas del liderazgo escolar*, propongo lo siguiente:

- Si el objetivo del directivo (jefe-líder) es entregar retroalimentación a los docentes, este proceso debe ser sistemático. En ningún caso un evento de 1 o 2 veces al año.
- Si piensas conversar sobre gestión de aula, antes debes haber observado una práctica pedagógica en la sala de clases, que posteriormente sea el centro de la conversación.
- Planifica junto al docente una visita al aula que no dure más de 15 minutos.
- Durante la observación levanta datos objetivos respecto al ratio de participación y pensamiento de los estudiantes en aula y no respecto a lo que hace o no el docente. El foco está en el aprendizaje de los estudiantes. Aquí será fundamental que reconozcas éxitos y aspectos por mejorar.

Ratio de participación: Quién o quiénes participan y cuan a menudo. Un amplio ratio de participación significa que más estudiantes participan de las actividades propuestas por el docente.

Ratio de pensamiento: Quién o quiénes muestran evidencias de estar pensando durante una actividad propuesta por el docente. Un amplio ratio de pensamiento invita a más estudiantes a pensar.

Un proceso de acompañamiento o coaching considera la regla 15/15/15: 15 minutos de acompañamiento en aula, 15 minutos para preparar la conversación de retroalimentación y 15 minutos para conversar sobre la gestión de aula observada.

Las observaciones y conversaciones de retroalimentación o coaching deben ser sistemáticas y periódicas, es decir, observaciones semanales o alternadas, razón por la cual resulta fundamental distribuir a los docentes entre los distintos directivos jefes-líderes y mantener aquella distribución, puesto que la relación de proximidad que se da en el tiempo sumará confianza y efectividad. Independiente del cargo que tenga el directivo, resulta importante que participe de estos procesos. El valor agregado que tiene, el mantenerse cerca del aula, será trascendental para su propia carrera profesional.

La conversación en estilo coaching debe considerar rapport, preguntas poderosas y escucha activa, además de por supuesto datos objetivos que guíen la conversación de coaching. Comienza con el reconocimiento de una acción de éxito y continúa con un aspecto por mejorar. Ambas situaciones pueden abrir un mundo de posibilidades. De existir la confianza, entonces pueden incluso practicar juntos, con juegos de roles, nuevas estrategias de aula, según lo acordado.

Las observaciones en aula deben ser pactadas entre ambos, coach y coachee, el objetivo no es pillar a nadie, sino buscar acciones de mejoras y acciones de éxito con foco en el aprendizaje.

Elimina el tradicional modelo de dos visitas al año de 90 minutos cada uno, acá el objetivo es ir 15 minutos a observar momentos precisos para acciones precisas.

Dedica 15 minutos de tu tiempo a preparar una buena conversación de gestión de aula o retroalimentación

Respecto a la conversación de retroalimentación de gestión de aula

En lo específico y basado en las ideas del mismo Bambrick Santoyo, considera que lo importante estará en los acuerdos de mejora y compromisos pactados, así como también considerar que estos acuerdos sean “pequeños bocados”, es decir, breves y precisos. De ninguna manera dejar lleno de desafíos al docente, eso sería una absoluta irresponsabilidad que bloquea cualquier posibilidad de mejora. Las acciones o sugerencias deben ser una sucesión sistemática y periódica de pequeños cambios, que puedan ser ejecutados en cortos procesos, incluso semanales.

Desde esta perspectiva es que sugiero considerar el siguiente modelo:

1. Felicitación precisa
2. Preguntas dirigidas
3. Acción a sugerir
4. Planificar la acción
5. Practicar
6. Hacer seguimiento



Fuente: Las palancas del Liderazgo Escolar – Paul Bambrick Santoyo

- Felicitación precisa: comienza la conversación elogiando una acción específica, producto de un hallazgo o producto de un acuerdo anterior.
- Preguntas dirigidas: junto con entregar un dato respecto a una situación, usa una pregunta poderosa que abra posibilidades futuras. Ejemplo: Pude observar que en un momento usted realizó una muy buena pregunta y solo algunos estudiantes querían responder, ¿Cómo podríamos lograr que más estudiantes participen de la clase?
- Acción a seguir: Busca una acción clara y precisa que pueda dar respuesta al desafío identificado y que posteriormente se pueda medir y observar. En este momento el directivo jefe-líder puede solicitar el permiso para sugerir alguna idea.
- Planificar la acción: Analicen juntos la posibilidad de implementar la nueva acción, en qué momento y de qué manera.
- Practicar: Si se ha ido construyendo con el tiempo la confianza entre docente y directivo (jefe-líder), pueden hacer juegos de roles para practicar la nueva acción, modelar y poner prueba la estrategia.
- Hacer seguimiento: Establezcan acuerdos sobre cuándo podemos poner a prueba y observar la acción.

El ingrediente clave en el coaching ejecutivo es mantener conversaciones horizontales, que permita a los participantes estar abiertos a que las oportunidades de mejora aparezcan desde el coachee o desde el coach. En el mejor de los casos, estas oportunidades de mejora surgen de la relación profesional que existe entre ambos, es decir, un descubrimiento colaborativo de más y mejores prácticas profesionales en aula.

En mi experiencia, es importante que el coach cuente con un panel de estrategias (metodologías de aula) que pueda usar de base cuando necesite entregar opiniones o sugerencias. Siguiendo esta línea, me parece importante la propuesta de Lemov en su libro *Maestro 3.0*. Algunas de estas técnicas las comentaré en el próximo capítulo.