



Estrategias de formación permanente

II CHARLAS MAGISTRALES

Dr. Sergio Jiménez Sáiz

ESCUELA DE ENTRENADORES

Alcobendas 26 de abril 2009



Reflexión:

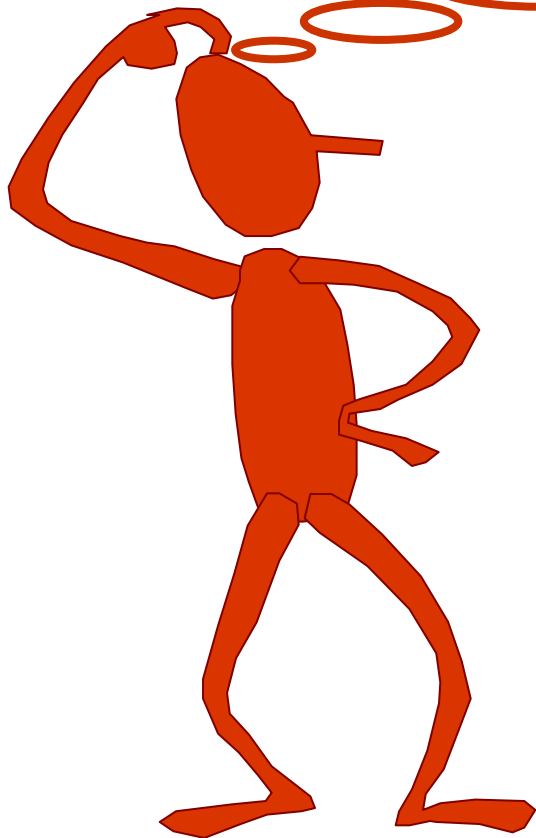
¿De quién es la responsabilidad de la formación de los entrenadores?

1. ¡SOMOS LO QUE SOMOS!

2. ¿SOMOS LO QUE QUEREMOS SER?

**3. ¿QUE HACEMOS PARA SER LO QUE
QUEREMOS SER?**

¿De quién es la
responsabilidad de la
formación?



**Lo peor es la inercia de asumir que el
aprendizaje es algo externo, que viene
de fuera y donde nosotros no somos
los auténticos protagonistas.**

¡SOMOS..... LO QUE SOMOS!

LA BASE ES LA CURIOSIDAD Y LA META

Heteronomía  Autonomía

¡¡Aquí las cosas siempre se han hecho así!!

“Pasamos de un nivel a otro mediante la experiencia. El sistema cognitivo se vuelve cada vez más efectivo y más eficiente. Los funcionamientos previos no son abandonados sino que se van “puliendo” (Perrmultter, 1988).



¿Podrías
decirme, por
favor, qué
camino he de
tomar?

Depende
mucho del
punto adonde
quieras ir



¡Me da casi
igual donde!

¡Entonces da
casi igual que
camino sigas!

¡QUIERO SER ENTRENADOR!

Aquella persona que **ayuda a personas a alcanzar las metas que ellas mismas se han propuesto**, con el límite de sus propias capacidades y talento (Duffy, 2003)

LOS ENTRENADORES NO DAMOS TALENTO
PERO SI PODEMOS QUITARLO

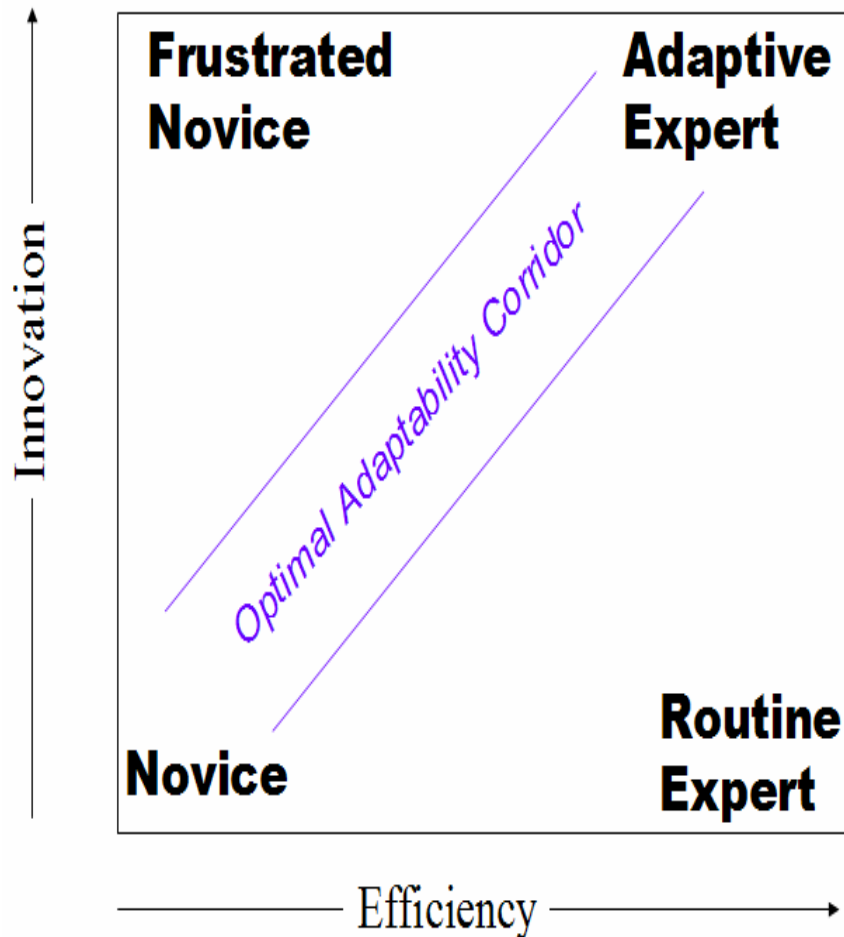
GESTORES DE TIEMPO Y ENTRENAMIENTO

¿Qué formación
debemos adquirir?



La mezcla integrada de conocimientos, habilidades, herramientas, estrategias y valores personales para responder adaptativamente a las condiciones cambiantes del pensamiento y la acción de un contexto social muy amplio.

“Regla de los 10 años”



Adaptabilidad para entornos poco estables.

- Curiosidad
- Aceptar riesgos
- Experimentar
- Interacción con personas

Eficiencia en entorno altamente estable.

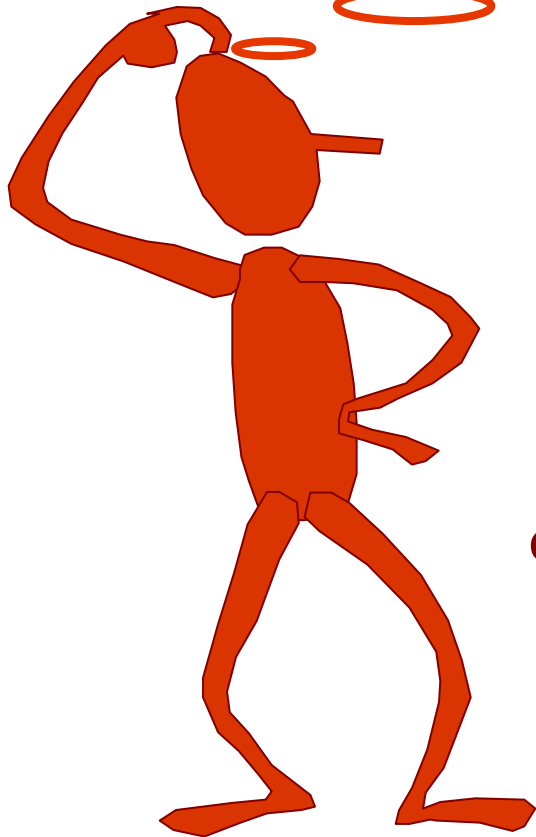
- Evitar distracciones
- Limitarse a tareas familiares (rutinas)
- Minimizar errores
- ¿Inmediatez en éxito?

Tercer nivel, infinitamente abierto a la experiencia interna que parece añadirse durante el desarrollo:

1. Son **buenos consejeros**.
2. Son capaces identificar la verdadera dimensión, las alternativas y las soluciones **utilizando de forma combinada los aspectos cognitivos, los reflexivos y los afectivos**.
3. Ha de entenderse en referencia al contexto ecológico, social y humano del problema (**detección contextual del problema**).
4. Implica el reconocimiento de la **ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre** de los problemas a tratar.
5. Requiere de una forma de **pensamiento relativista y reflexiva**.

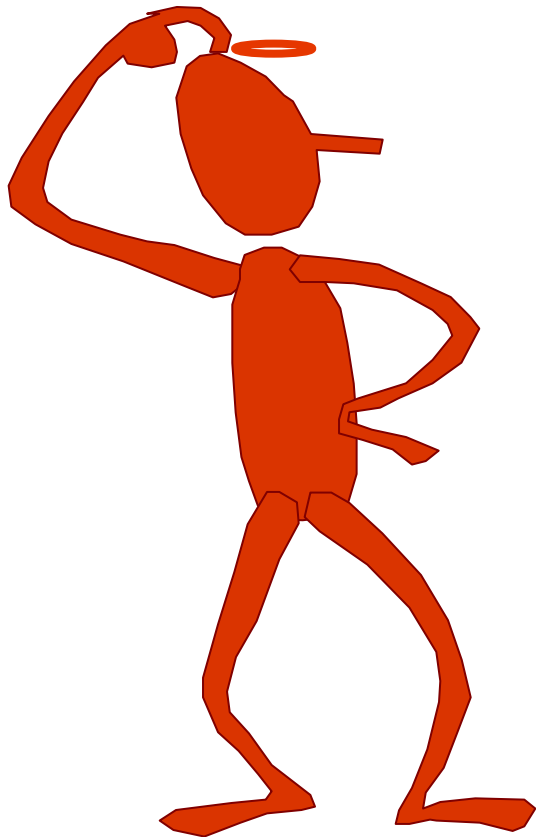
“Lo realmente importante no es cómo resolver bien los problemas, sino qué problemas resolver en primer lugar”
(Sternberg, 1992).

¿Qué hacemos para ser
lo que queremos ser?



Un aspecto común en los entrenadores eficaces es que son **aprendices durante toda su vida**, comprometidos con su **crecimiento personal** y que **su desarrollo formativo va mucho más allá de un programa o título académico.**

¿Cómo lo hacemos?



¡¡FORMÁNDONOS!!

Proceso de **modificación de la conducta** a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Aguado, 1999

Medios de Formación

Formal

Carreras universitarias
Cursos oficiales

Universidad y Federaciones

No Formal

Clínicas
Congresos Específicos
Conferencias Específicas
Lecturas específicas
Internet "on line"

Informal

Procesos personales

Nelson, Cushion, y Potrac (2006)

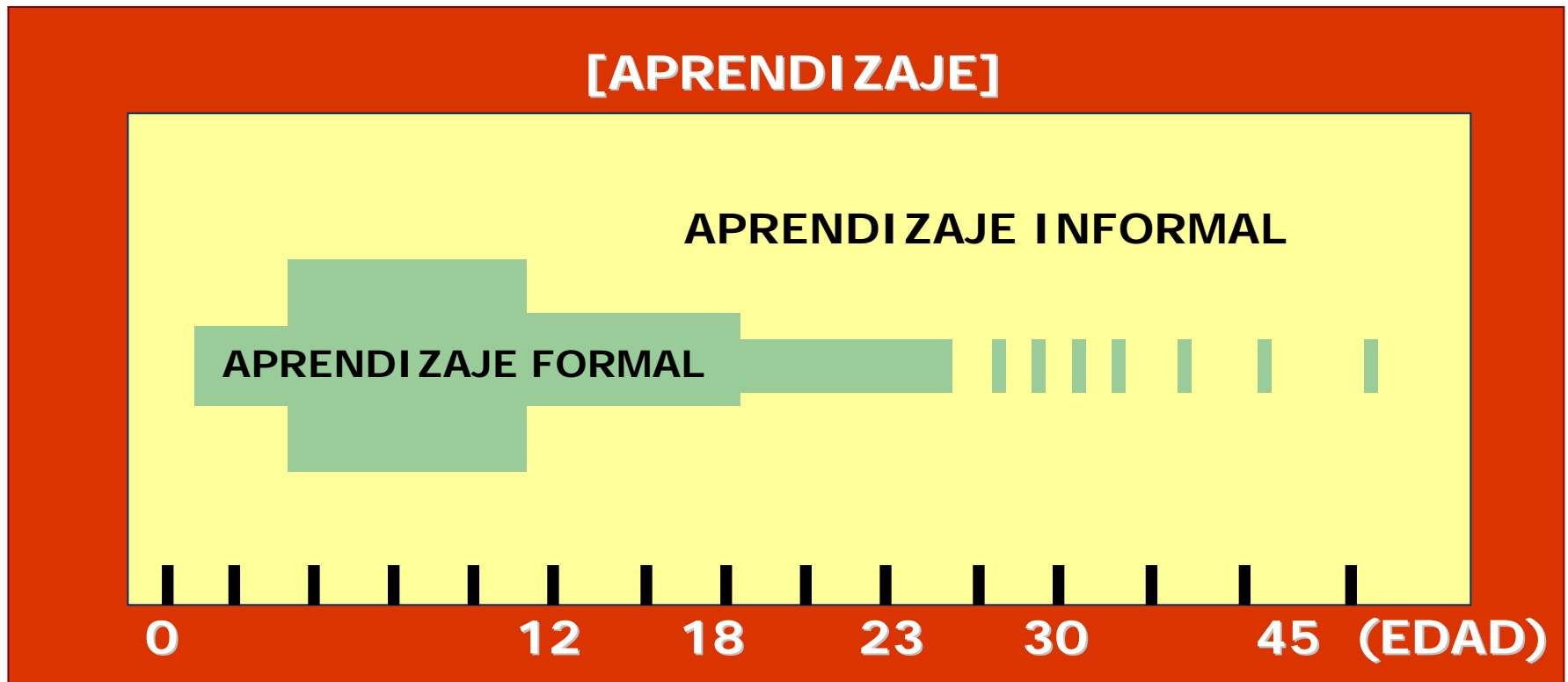
¿Qué dicen las investigaciones sobre cómo se forman los entrenadores?

(Bloom & Salmela, 2000; Gould, Giannini, Krane, & Hodge, 1990; Irwin, Hanton, & Kervin, 2004; Jones, Armour, & Potrac, 2004; Salmela, 1995 y 1996; Schempp, McCullick, & Mason, 2006; Schinke, Bloom, & Salmela, 1995).

No existe una percepción común de cómo los entrenadores desarrollan sus programas educativos. Las investigaciones reflejan que el aprendizaje de los entrenadores **no sigue un camino formal**.

Si parece existir un acuerdo en que la educación y el desarrollo de los entrenadores depende de una combinación **formal e informal** (Lyle, 2002), y en que el **mentoring y red informal de conocimiento** son los principales medios de formación de los entrenadores.

Los medios informales y las experiencias diarias tienen un volumen mayor



Luís Aragonés

- 28/7/1938 (71 años).
- Empezó con 8 años.
- Profesional jugador y entrenador.
- $4 \times 360 \times (71 - 8) =$
90.720 horas de formación.

Rafa Benítez

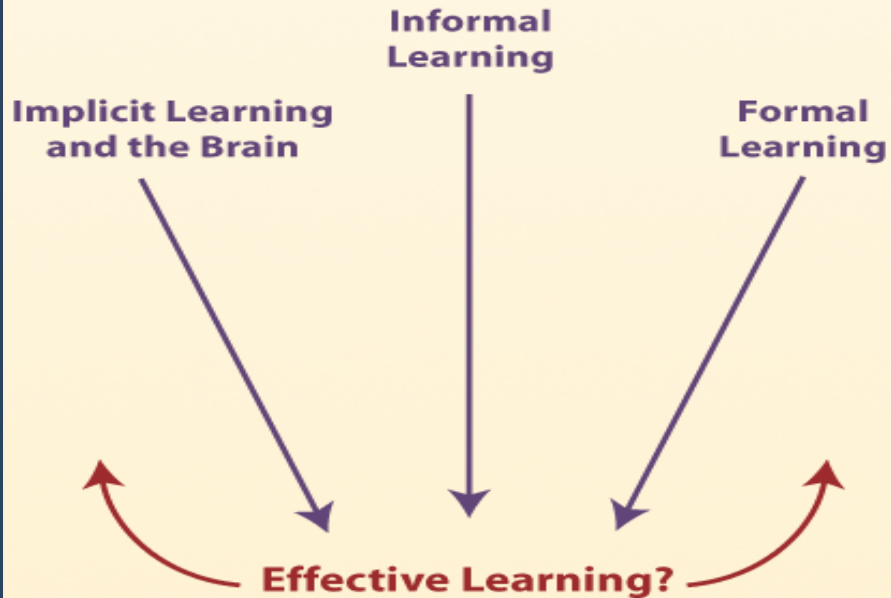
- 16/4/1960 (49 años).
- Empezó con 8 años.
- No Profesional jugador
- Profesional entrenador
- $4 \times 360 \times (49 - 8) =$
59.040 horas de formación.

$$90.720 - 59.040 = \mathbf{31.680 \text{ horas}}$$

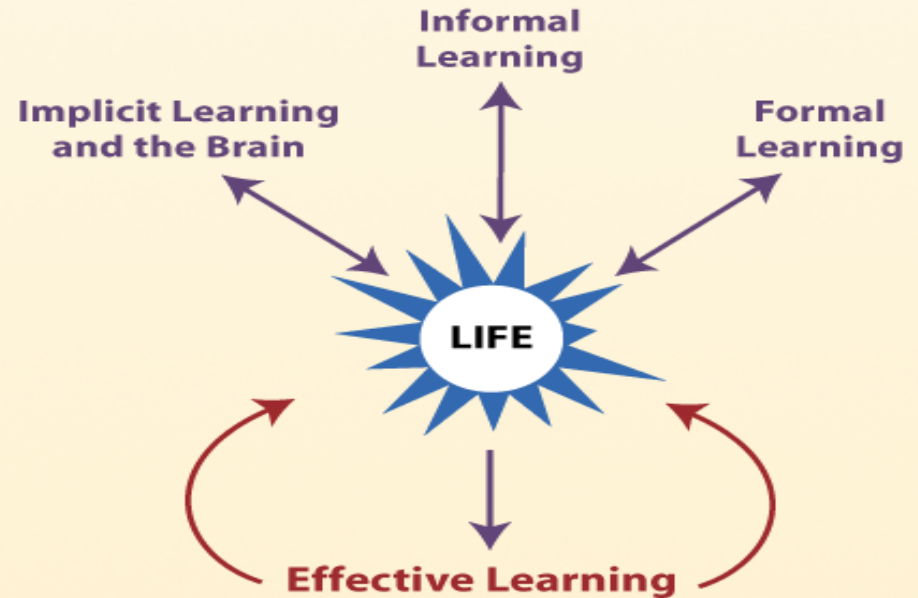
$$335 \text{ créditos} \times 10 \text{ horas} = \mathbf{3.350 \text{ horas}}$$

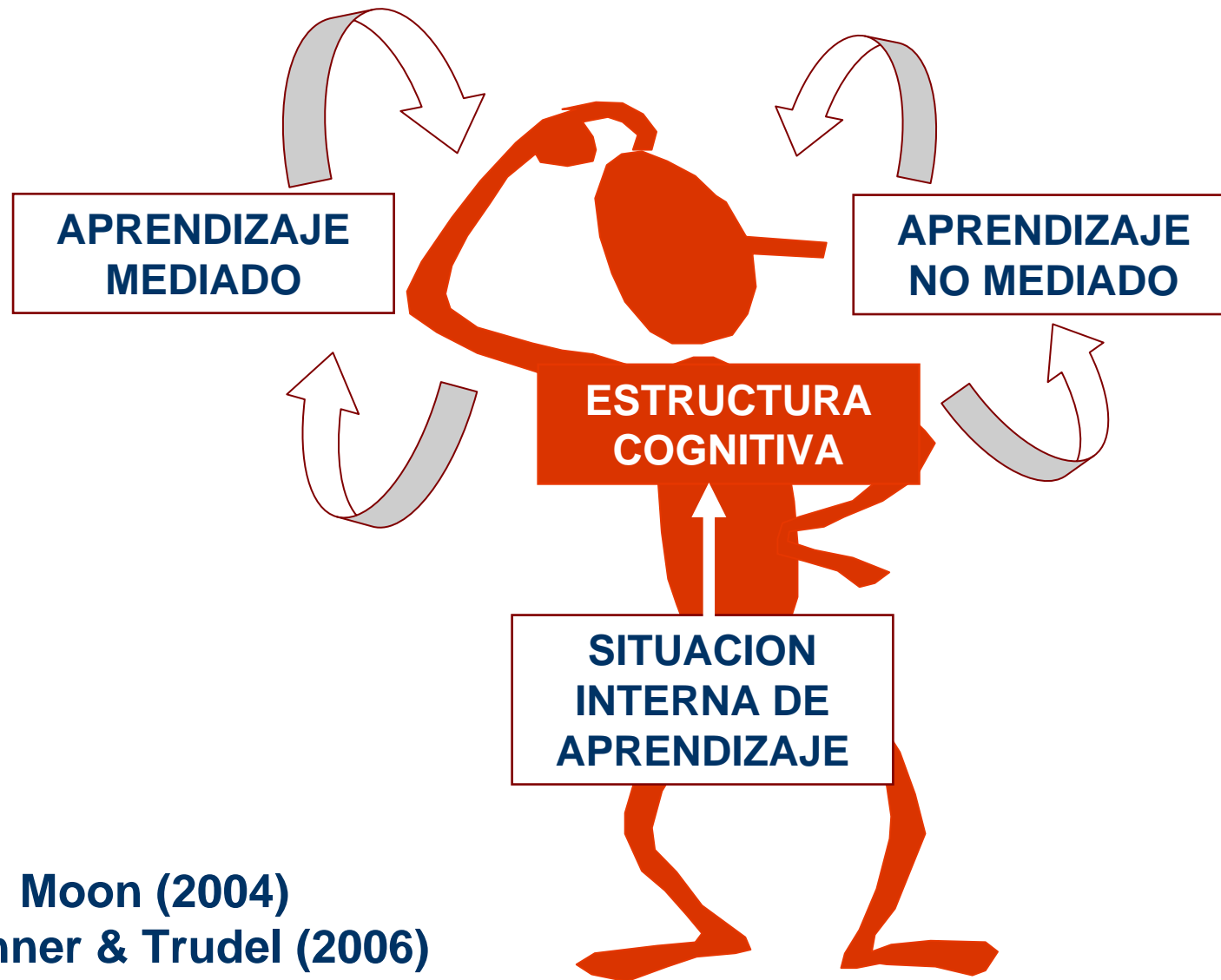
Formación Entrenador Experto

Before:
*Three Separate
Partial Conversations*



After:
*One Integrated,
Coherent Conversation*





Moon (2004)
Werthner & Trudel (2006)

Sobre la enseñanza formal:

El aprendizaje tradicional del entrenador se ha caracterizado por ser meramente instructivo. Este tipo de aprendizaje **fomenta aprendizajes reproductivos, superficiales y mecánicos**, y ayudan poco a desarrollar procesos superiores de aprendizaje.
Se debe modificar hacia el logro de metas.

Así, la meta será conseguir autonomía:

"Un alumno será más autónomo en la medida que tenga más recursos conscientes para poder seguir generando conocimiento por sí mismo"

(Martín, 2003, 286)

Sobre la enseñanza formal:

Insistimos en enseñar cosas que ya sabemos que no serán de gran utilidad para la mayoría. Y dejamos de enseñar otras que resultan imprescindibles como **la capacidad de comunicarse y relacionarse con los demás, el trabajo en equipo, el aprender a aprender,...**

La vida y el entrenamiento se compone de situaciones reales donde tomamos decisiones, pocas veces racionales, y donde vivimos las consecuencias de dichas decisiones. Es un **cúmulo de relaciones, conversaciones, ambigüedades, desacuerdos, malas interpretaciones, intuiciones y conflictos con seres humanos.**

“Es bonito tener la información, pero ese no es el secreto, sino cómo enseñas, cómo te explicas, que ejercicios utilizas, cuales son las claves de enseñanza que les das a tus jugadores. Eso es lo que marca la diferencia. Incluso aunque os proporcione las claves para enseñar, lo importante es cómo se vendan las cosas, como enfaticéis las cosas, cómo mires a los ojos al jugador”

(Salmela, 1995)

Educación formal

(Khun, 1991; Mens & Voss, 1994; Baron, et al., 1993)

- Los individuos argumentan (No argumentos vacíos).
- Capacidad de crítica y fomenta adquisición competencias.
- Relación con la inteligencia y con la educación.
- Razonamientos correctos o pseudo-evidencias.

“Lo ideal serían los dos (formal e informal)... Se suele justificar lo informal ya que, de lo contrario sería necesario una mayor investigación y evaluación”

(Perkins, 1983)

Medios Informales

Experiencia diaria (día a día como entrenador, aprendizaje situado), unido con una profunda reflexión práctica.

Mentoring informal (entrenador ayudante, delegado,...), unido con una profunda reflexión práctica y supervisión.

Red informal de conocimiento y el aprendizaje compartido (charlas/observación con los pares).

El conocimiento obtenido por haber sido jugador.

La información aportada por los jugadores y la competición.

Las Comunidades de Práctica y el Peer coaching.

Libros e Internet.

Otras culturas baloncesto.

Aprendizaje no situado.

La experiencia
El aprendizaje situado
La práctica reflexiva

**"Los que poseen experiencia se distinguen siempre
entre los que carecen de ella,
aunque sean superiores en talento y memoria"**
(Cavanilles)

Cuando queremos aprender algo nuevo,
automáticamente pensamos en conceptos artificiales
como aulas, cursos, asignaturas, ..., donde esperamos
que un profesor nos explique cómo son las cosas. Y
todos sabemos que **describir una situación jamás
sustituye al vivir esa situación.**

Lo que importa no es saber, sino **SABER HACER**. No es
lo mismo saber acerca de... que saber hacer

“Lo que tenemos que aprender a hacer, lo aprendemos haciéndolo”
Aristóteles

El entorno de aprendizaje en las primeras etapas del proceso formativo del entrenador, debería reproducir aspectos claves de la práctica, experiencias múltiples, ejemplos de conocimientos aplicables, el acceso a expertos y un contexto social en el cual los entrenadores noveles colaboren en la construcción del conocimiento.

Se aprende **COMETIENDO ERRORES**,
REFLEXIONANDO sobre las causas,
y **RECTIFICANDO** para buscar soluciones,
casi siempre con la **AYUDA DE ALGUIEN**
más experimentado

Una persona puede tener 20 años de
experiencia y también **20 años teniendo la**
misma experiencia

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”
Einstein

Los entrenadores tanto directa como indirectamente participan en aspectos formales o sociales, sin embargo, sólo los mas experimentados participan en situaciones de aprendizaje interno (reflexión) que marcan un alto grado de pericia.

“El gozo intelectual ocurre cada vez que comprendo o intuyo algo nuevo,... y ocurre súbitamente en la más estricta soledad”

Wagensber (1999)

La reflexión se refiere al proceso crítico de **examinar la práctica** como método para mejorar la práctica futura y de aumentar el conocimiento (Schön, 1983; Han, 1995; Hatton y Smith, 1995)

**“Durante y después de las sesiones
y al final de la temporada”**

Gilbert & Trudel (2001)

El mentoring

El mentoring es uno de los medios más valorados en el desarrollo del conocimiento del entrenador

(e.g.; Bloom, Durand-Bush, Irwin, Hanton, & Kerwin, 2004; Schinke, & Salmela, 1998; Jones, Armour, & Potrac, 2004; Salmela, Draper, & Laplante, 1993)

El mentoring es definido como

“el proceso en el cual una persona más experimentada (el mentor) sirve como modelo, proporciona la dirección y la ayuda a un principiante (el protegido), favoreciendo el progreso individual de su carrera”

(Weaber & Chelledurai, 1999, 25)

El paso de novel a experto implica un aprendizaje cognitivo en la cultura y práctica de la disciplina. Por ello, **es fundamental la participación guiada con una transferencia gradual de responsabilidad.** La interacción con personas más expertas es una forma de aprendizaje que permite a los entrenadores trabajar en niveles potenciales.

La llave para esta iniciación es el **proceso de mentoring** (Cushion, et al., 2003; Cushion, 2006).

Sobre el mentoring:

Se produce de una manera informal, no reglada,
y desigual en términos de calidad
y resultados (Cushion, 2001 y 2006):

Muchos entrenadores no pueden acceder a dicho
tipo de formación.

Los entrenadores más expertos no tienen porque ser
buenos mentores o su tutela no es la más apropiada
(Field, 2004; Wright, et al., 2007)

De ahí la **importancia de regular este proceso** de aprendizaje (Bloom, et al., 1998; Salmela, et al., 1993):

- Desarrollo de programas formales y reglados desde **instituciones, clubes, federaciones.**
- Supervisor de entrenadores (director técnico,...), Entrenador mentor implicado.

“El estar situado por encima de los demás implica solamente una obligación más estrecha de servirles”
(Bourdalous)

La red informal de conocimiento

La Comunidad de Práctica

El aprendizaje es un fenómeno social que ocurre en el ámbito personal, y como tal es intransferible.

Aprender consiste en acumular experiencia reutilizable en el futuro. El resultado de aprender es la experiencia.

Toda estrategia de aprendizaje tiene que cumplir:

- 1. Hacer (pensar y construir). La reflexión profunda lleva al aprendizaje profundo.**
- 2. Cometer errores.**
- 3. Contar, explicar lo que has hecho y porqué.**

“Una facultad debe estar construida en torno a dos espacios centrales:

Una gran biblioteca y una gran cafetería.

Además se debe asegurar que no se puede ir de un lugar a otro de la facultad sin cruzar la biblioteca y la cafetería.....”

Wagensberg, (1999)

¡¡DEBEIS FOMENTAR LUGARES DE ENCUENTRO!!

El desarrollo de los entrenadores noveles en las tradiciones, las costumbres, las normas, las culturas y las prácticas del entrenamiento, se produce mediante una **red de trabajo social**.

Esta red social desarrolla un punto de vista personal sobre el entrenamiento y sobre como las cosas deberían ser hechas (Lyle, 1999).

Se valora más aprender de los pares,
de un colega que vive la misma realidad,
que de un ponente brillante, por lo general,
ajeno al día a día.

**El hombre es un ser social, y
APRENDE DE OTROS Y CON OTROS**

- Observación de entrenadores expertos
- Conversaciones con otros entrenadores
 - Peer-Coaching
 - Comunidades de Práctica

Las Comunidades de Práctica aparecen como un medio de formación poco desarrollado. Sin embargo los entrenadores lo destacan como **un medio muy valorado** y significativo, así como **de un enorme potencial**.

Es “un grupo de personas (entrenadores en este caso y no más de 50) que comparten un **objetivo común**, un conjunto de problemas, o una **pasión en torno a un tópico**, y que **profundizan en su conocimiento y experiencia a partir de la interacción sistemática**”.

Los jugadores y la propia competición.

Libros y Revistas Especializadas.

Otras culturas deportivas.

Internet.

Aprendizaje no situado.

CONCLUSIONES

PUNTOS A DESTACAR

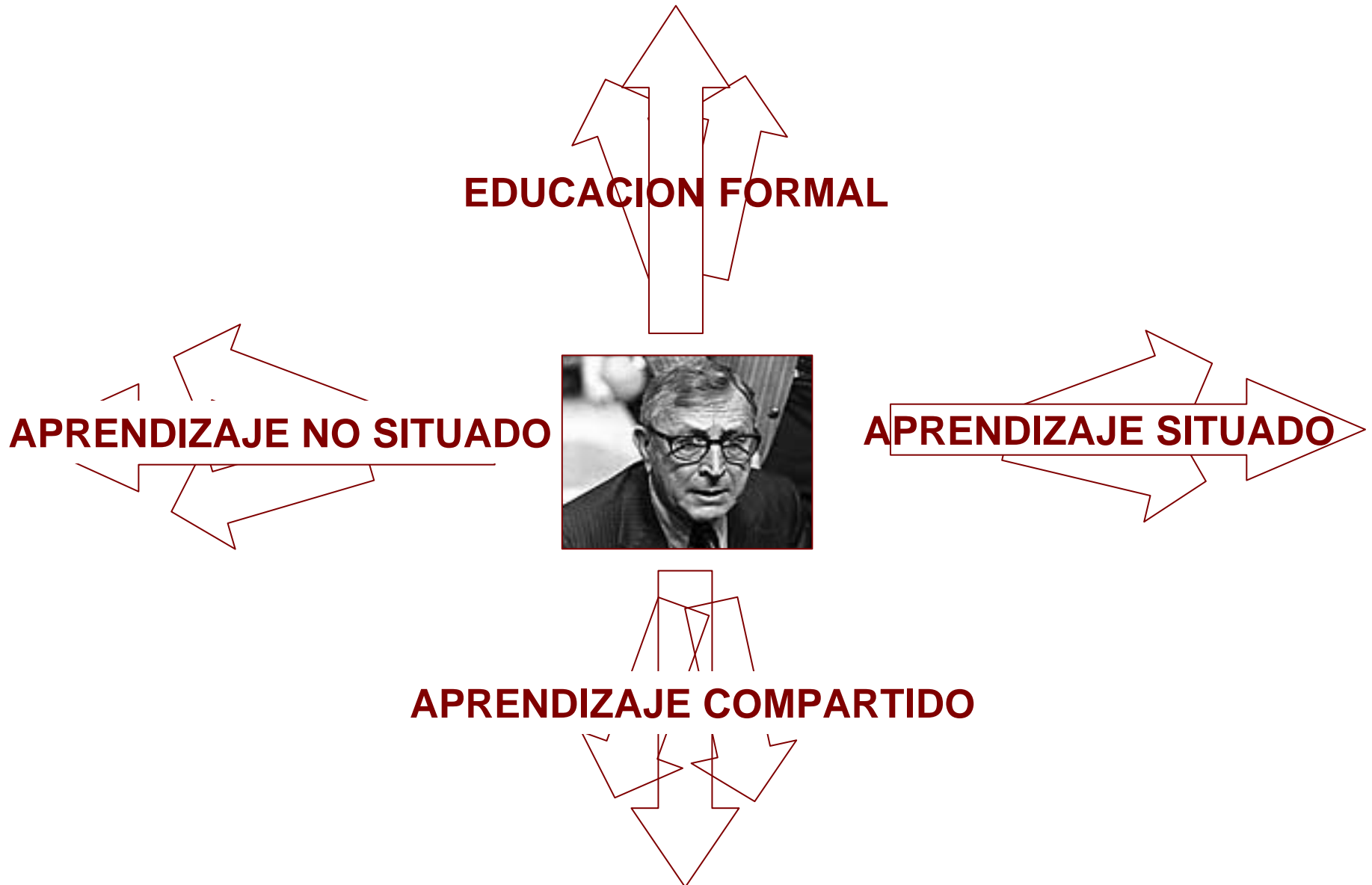
Muchos entornos de aprendizaje basan su estrategia en crear una comunidad, colocar tutores, foros, chats, bibliotecas, contenidos, etc.

La comunicación tiene una enorme importancia en este proceso.

Pero, de nuevo, caemos en el error de pensar que creando un entorno rico en relaciones y comunicaciones, la persona aprenderá automáticamente. **FALSO.**

Aprenderá haciendo, y cuanto más practique mejor. Primero debe ser la práctica y luego la teoría.

Lo más importante no es la cantidad de conocimiento, sino su productividad o la voluntad de aplicar conocimiento.





APRENDIZAJE NO SITUADO

APRENDIZAJE SITUADO

APRENDIZAJE COMPARTIDO

EDUCACION FORMAL

ENTRENADORES NOVELES: MEDIADO

- Titulaciones Federativas
- Cursos, clinics, seminarios, Internet,...
- Aprendizaje situado
- Mentoring (segundo entrenador, delegado,...)
 - Práctica reflexiva
 - Peer-coaching
- Observación entrenadores expertos

ENTRENADORES EXPERTOS: NO MEDIADO

- Red informal de conocimiento
(conversaciones otros entrenadores expertos)
- Libros complementarios, clinics, revistas, Internet,...
- Aprendizaje situado (jugadores y competición)
 - Práctica reflexiva
- Contexto y Comunidades Práctica (general manager)
 - Otras culturas (NBA, NCAA, NFL, EHF,...)

Siendo un importante medio formativo la presencia del tutor experto, o una comunidad de entrenadores expertos, o la educación formal estructurada, ..., sin embargo, la clave de la formación está en:

**Las percepciones, la iniciativa,
la implicación, la responsabilidad y
el grado de compromiso
de los futuros entrenadores
en el desarrollo de su formación**

Todo lo que hemos contado es mentira,
“descubrirlo por vosotros mismos”

***“no aprendemos tantos conceptos, como a usar
conceptos, criterios, normas y comportamientos en
determinadas situaciones en interacción con otros, ...
aprender e interactuar son casi indistinguibles”***
(Weiss)



Estrategias de formación permanente

II CHARLAS MAGISTRALES

Dr. Sergio Jiménez Sáiz

ESCUELA DE ENTRENADORES

Alcobendas 26 de abril 2009

