

Fundamentos del *coaching* educativo: caracterización, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber¹

ANNE BÉCART², JUAN DANIEL RAMÍREZ GARRIDO³

Resumen:

Este artículo explora los fundamentos teóricos y metodológicos del *coaching* educativo. Esta disciplina, relativamente reciente y puesta de moda desde el mundo empresarial, es a la vez desprestigiada en algunos círculos educativos por este mismo motivo, y en auge en otros, que aplauden sus beneficios para toda la comunidad educativa en base a las evidencias empíricas recientes aportadas por un número importante de investigaciones. En la primera parte, se hace una revisión de lo que significa “*coaching* educativo”, analizando la terminología así como las numerosas definiciones que lo han caracterizado para proponer una definición sintética. En la segunda parte, se determina cuáles pueden ser sus aplicaciones, diferenciándolas según el rol de la persona beneficiaria —personal directivo, personal docente o estudiantado— y destacando características comunes a todas aquellas. En la tercera parte, se mencionan los beneficios del *coaching* educativo para todos y cada uno de los agentes del sistema educativo, haciendo especial hincapié en la incidencia de esta metodología en términos de desarrollo de competencias. Finalmente, se estudian la adquisición y fortalecimiento de competencias estudiantiles a la luz del modelo de los cuatro pilares del saber de Delors: competencias de saber-ser, saber-aprender, saber-hacer y saber-convivir. Las conclusiones trazan un panorama del *coaching* educativo hoy en día y resaltan la pertinencia de esta estrategia de enseñanza-aprendizaje para cumplir con las misiones educativas actuales dentro del paradigma del modelo basado en competencias.

Palabras clave: *Coaching* educativo, estrategia didáctica, proceso de aprendizaje, desarrollo de competencias, competencias transversales, formación integral, misión educativa, sistema educativo.

1 Recibido: 11 de septiembre de 2016. Aceptado: 16 de diciembre de 2016.

2 Anne Bécart. Doctora en Ciencias Sociales y Educación por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Investigadora en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Correo electrónico: albec@upo.es

3 Juan Daniel Ramírez Garrido. Doctor en Filosofía y Letras Sección Psicología por la Universidad de Barcelona. Profesor Catedrático de Psicología de la Comunicación en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Correo electrónico: jdramgar@upo.es



Bases of Educational Coaching: Characterization, Applications and Benefits from the perspective of the Four Pillars of Learning

Abstract:

This paper explores the theoretical and methodological bases of Educational Coaching. This relatively new discipline has come into vogue through the enterprise sector, reason why some educational circles discredit it; on the other hand, some other branches welcome its benefits for the whole educational community, recognizing the empirical evidences that provides a large number of recent studies. The first part of this paper reviews the concept of “Educational Coaching” through the analysis of the corresponding terminology and the many definitions that characterize it, in order to establish a synthetic definition of the term. The second part determines which are the practical implementations according to the role of the Educational Coaching recipient –management staff, teachers’ team and students- and highlights some common characteristics. The third part focuses on the benefits for each of the recipients and points up the special incidence of the methodology on skills development. Finally, some aspects of the acquisition and strengthening of students’ skills are studied in light of Delors’ Four Pillars of Learning Model (Learning to know, Learning to do, Learning to be and Learning to live together). The conclusions provide an overview of today’s Educational Coaching and underline the pertinence of this teaching and learning strategy in order to achieve the present educative missions from the perspective of the skills-based model.

Keywords: Educational Coaching, Didactical Strategy, Learning Process, Skills Development, Transversal Skills, All-Round Development, Educative Mission, Education System.

Introducción

Inicialmente asociado al mundo empresarial, el *coaching* se ha ampliado al ámbito educativo con un éxito innegable. El llamado “*coaching* educativo” está hoy en día teorizado y constituye el tema de un número cada vez más importante de libros de divulgación metodológica en lengua castellana (Gabriel, 2012; Bou, 2013; López y Valls, 2013; Tovar-González, 2013; Huesa, Reyes, Rodríguez y Narváez, 2013). El éxito de esta metodología se debe a varios factores, de los cuales mencionaremos a modo de introducción los dos elementos principales siguientes:

a) Su naturaleza es intrínsecamente vinculada a los procesos educativos.

El propio fundador de la disciplina, Whitmore (2011, p. 20), afirma que “el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. Esta nueva forma de entender el concepto de aprendizaje como “desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito” (Ravier, 2005 citado por Sánchez-Teruel, 2013 p. 172), hace del *coaching* una metodología privilegiada para la intervención en cues-



tiones educativas (Avendaño y Zarza, 2011; Baniandrés, Eizaguirre y Feijoo, 2011).

b) Está alineado con las nuevas misiones educativas.

La Conferencia Mundial Sobre Educación Superior de la UNESCO de 2009 enfoca la misión educativa hacia la formación integral de la persona. El *coaching* es por naturaleza un método que engloba la transformación holística de la persona: se puede considerar como un “modelo transformador integral, físico, social, cognitivo y emocional” (Fraile Aranda, 2013, p. 1). El enfoque de *coaching* considera al “ser humano como talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, paradigmas, modelos mentales, juicios, emociones, creencias, valores” (Bou, 2013, p. 20) y permite mejorar la formación analizando “cómo estos procesos influyen en las relaciones académicas, personales y profesionales que se dan dentro del ámbito educativo” (*Ibid.*).

En el presente artículo, se pretende analizar los elementos clave para la comprensión de la problemática que nos interesa, a saber, la estrecha relación entre *coaching* educativo y desarrollo de competencias, así como, por consiguiente, examinar los diferentes factores que hacen del *coaching* una herramienta válida para cumplir con las expectativas educativas actuales.

1. Caracterización del *Coaching* Educativo

No habrá que esperar mucho para que el *coaching* sea usado libre, amplia y constantemente con jóvenes de todas las edades en las aulas, y de hecho esto ya está ocurriendo cada vez más. No dudo que la adopción del enfoque de *coaching* enriquecerá el aprendizaje y las vidas de todos, administradores, empleados, docentes y estudiantes.

Incluso debería plantearme volver al colegio yo-mismo.

John Whitmore

(en Creasy y Paterson, 2005, p. 64)

El *coaching* educativo es una rama del *coaching* cada vez más representada. Metodología innovadora para algunos (Arzate, 2013; Fontana, Robledo y Juárez, 2011), institucionalizada para otros (CUREE, 2005), está validada para incidir en las mejoras del sistema educativo a todos los niveles.

Apelaciones

Varios términos coexisten para referirse a la aplicación del *coaching* de cara a la consecución de objetivos educativos: “*coaching* educativo”, “*coaching* académico”, “*coaching* escolar” o también “*coaching* educacional”. Se suelen usar indiferentemente, aunque según Malagón-Terrón (2011, pp. 60-61), existen diferencias substanciales entre las diferentes apelaciones. El autor afirma que “*coaching* educativo” corresponde a una realidad amplia y se puede emplear tanto para designar la aplicación de la metodología de *coaching* a un ámbito social (enseñanza, educación, familia) como para referirse a su cualidad principal, que de por sí tiene una misión educativa. El *coaching* educativo se podría aplicar a contextos diversos, ya sean formales (escuela), no-formales (club deportivo) o informales (familia, relaciones de vecindad). Por su parte, el “*coaching* académico” sería una de las ramas del *coaching* educativo, en cuanto se restringe a los contextos de educación formal y se centra principalmente en la mejora del rendimiento académico del estudiante. Puede implicar otros tipos de logros tales como la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las competencias, mientras participan en la consecución de dicho objetivo, mediante el seguimiento de un plan de estudios dictado por el currículo académico. Sintetizando y ampliando la reflexión del



autor, el *coaching* académico y escolar se enfocan en el rendimiento académico de los estudiantes. Este aspecto, aunque sea importante en el contexto educativo y pueda en algunos casos, ser un efecto colateral e indicador de éxito del proceso de *coaching*, entra en contradicción con nuestra concepción de la disciplina por la limitación que supone al enfoque según el cual la dinámica de la educación conlleva el cambio social y el desarrollo global. Además de tener “la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente” (UNESCO, 2009, p2).

Aunque resulte intercambiable con el término “*coaching* educacional”, elegimos la apelación de “*coaching* educativo” en el presente estudio, en la medida en que opinamos que el verdadero propósito del *coaching* aplicado al ámbito educativo es el de favorecer la adquisición y desarrollo

de las competencias que harán posible la mejora y el crecimiento global del individuo.

Definiciones del coaching educativo

Resulta particularmente significativo que un gran número de definiciones del *coaching* general hagan mención de sus implicaciones en el aprendizaje; este hecho resalta la íntima conexión entre *coaching* y cuestiones educativas mencionada anteriormente. Chornet (2015, p. 204) indica que para Castilla et al. (2011), “al plantear bajo la denominación *coaching* educativo, el nexo existente entre *coaching* y educación, se debe tener en cuenta cuan cercanos son los dos conceptos, ya que ambos tienen presentes referencias filosóficas, pedagógicas y psicológicas, que les dan forma a lo largo del tiempo”.

Las principales definiciones del concepto se recogen por orden cronológico y alfabético en la Tabla 1 presentada a continuación.

Tabla 1. Definiciones del coaching educativo

Autor	Definición
Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina (2013)	“El coaching es un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje y descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia. Pretende desarrollar la autonomía del alumno, siendo éste el protagonista de los pasos a seguir y de los resultados obtenidos”. (p. 225)
Bou (2013)	“El coaching educativo quiere aportar su pequeño grano de arena para una mejor sociedad a través de la calidad del sistema educativo, incidiendo en todos sus niveles, universitario y no universitario, y sobre todo sus actores (profesores, alumnos, centros de enseñanza, padres, directivos, entidades públicas y privadas y ámbitos políticos)”. (p. 19)
López y Valls (2013)	“Una forma de acompañamiento que tiene por objetivo el aprendizaje, desarrollo y crecimiento de individuos o grupos de una forma personalizada”. (p. 67)
Terán Figueroa (2013)	“Un proceso de coaching aplicado a una institución educativa, es concebido como una herramienta de capacitación, motivación y desarrollo de las habilidades del personal docente, tomando en consideración los actores que hacen vida activa en su entorno laboral, en función al logro de los objetivos y necesidades de la institución, con miras hacia una transformación social”. (p. 9)
Jiménez (2012a)	“El coaching es una aproximación estratégica y sistemática a la mejora del aprendizaje. Es una estrategia para el éxito de la escuela y el logro de los estudiantes, situada en el contexto profesional, orientada al profesorado, basada en la escuela, colaborativa y centrada en el aprendizaje del alumnado”. (p. 243)
Nava y Mena (2012)	“El coaching es una modalidad de aprendizaje, en la que no hay necesidad de agenda preestablecida de formación, la agenda va surgiendo de la interacción entre el ‘coach’ quien ejecuta las actividades y el ‘coachee’ que es el individuo sometido al proceso de coaching, a partir de la inquietud de éste, en virtud de que los resultados de desempeño en el trabajo no le satisfacen”. (p. 118)



Van Nieuwerburgh (2012)	"Creasy y Paterson han sugerido que el coaching en la educación está impulsado por un deseo de provocar un cambio en el aprendizaje del estudiante mediante: el establecimiento de <i>rappor</i> t y confianza, escuchar para significar, preguntar para entender, actuar reflexionar y aprender rápidamente, desarrollar la confidencialidad y celebrar los éxitos" ¹ (p. 27)
Wisker et al. (2012)	"El coaching es un procedimiento holístico que atiende a todos los aspectos de la vida de una persona, se lleva normalmente de forma individual o en pequeños grupos, es una forma de ayudar a una persona a que establezca y alcance sus propios objetivos, es un medio de orientar a una persona para que reconozca los obstáculos para lograr éxitos, es una forma de incrementar la autoconsciencia, es una herramienta eficaz para la educación, el lugar de trabajo y el desarrollo personal". (p. 30)
Castella et al. (2011)	"[El coaching educativo es] la relación y el diálogo entre personas, en un contexto orientado al desarrollo, que consiste en ayudar a los estudiantes, tanto individualmente como en grupo, a través de la comunicación, a identificar sus capacidades y transformarlas en habilidades". (Chornet, 2015, p. 203)
Bresser y Wilson (2010)	"Empoderar a las personas brindándoles aprendizaje auto-dirigido, crecimiento personal y rendimiento mejorado". (Nieuwerburgh, 2012, p. 6)
Máñez, Navarro y Bou (2010)	"La esencia del coaching es elevar la conciencia, mejorar la auto-creencia y desarrollar la responsabilidad de cualquier persona. La consecución de estos objetivos, aderezado de una actitud mental positiva y un adecuado estado de ánimo, son sin duda clave para el desempeño de cualquier actividad. De esta manera podemos decir que bajo los presupuestos del coaching, entendido como una disciplina catalizadora del crecimiento del ser humano, una de las tareas básicas del profesorado en el aula, sería desarrollar estas capacidades en sus alumnos para conseguir mejoras en sus desempeños, no sólo en la actividad docente sino en cualquier otro ámbito". (p. 83)
Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina (2010)	"Proceso que promueve la motivación y el reconocimiento, permite el establecimiento de metas, favorece el desarrollo de la autoestima, establece una sinergia entre profesor y alumno, etc., es decir apuesta por el cambio, por un modelo que desarrolle al máximo el potencial del alumnado". (p. 620)
Núñez (2009)	"El coaching educativo se dirige a los tres estamentos principales del contexto escolar: el equipo docente, los padres y los alumnos. El objetivo es desarrollar la confianza del entrenado en sí mismo para que así tome decisiones, asuma responsabilidades consiguiendo así los objetivos o metas que se hayan propuesto al inicio del proceso. La ventaja del coach es que al no pertenecer a la comunidad educativa aparece como un profesional imparcial que observa con ojos diferentes la realidad escolar". (p. 6)
Gabriel (2008)	"El coaching escolar es un procedimiento de acompañamiento cuyo propósito es desarrollar la reflexividad en vistas a un cambio de comportamiento y la optimización del potencial del coachee para gestionar su escolaridad. El procedimiento se desarrolla en el 'aquí y ahora', trata con actos y pensamientos conscientes y está orientado al futuro. Fija objetivos y tácticas así como la evaluación de los mismos. Es lugar y tiempo de estructuración de diferentes acciones o diferentes intervenciones puestas en obra para el alcance de los objetivos". (Oller, 2011, p. 23)
Lárez (2008)	"El coaching constituye una estrategia, con un amplio conjunto de atributos plausibles de ser utilizados para potenciar el éxito de los estudiantes, en las actividades inherentes al desarrollo y culminación de sus trabajos universitarios, al combinar la acción del profesor-tutor que actúa como coach, con el estímulo del potencial creador y automotivación del estudiante para el logro de sus metas académicas". (Chornet, 2015, p. 201)
Medina y Perichon (2008)	"El Coaching Educativo, es un nuevo modelo de gestión para abordar la temática de la elección de carrera. [...] Está centrado en el marco de una relación particular entre el profesional y la persona y en la utilización de una determinada metodología proveniente del campo de las ciencias humanas, de la psicología y del mundo empresarial". (p. 27)
Green et al.(2007)	"El coaching personal puede ser entendido como un proceso colaborativo, focalizado en las soluciones, orientado a los resultados, en el que el coach facilita las mejoras en la experiencia de vida del coachee y el alcance de objetivos y bienestar, y promueve su aprendizaje auto-dirigido y crecimiento personal" ² . (p. 24)
Salazar y Molano (2003)	"Es un proceso que consiste en acompañar a un individuo o un grupo para ayudarlos a profundizar el conocimiento de sí y guiarlos en el desarrollo nuevas acciones con el objeto de mejorar su desempeño personal y profesional para obtener resultados óptimos". (Nava y Mena, 2012, p. 118)
Druckman y Bjork (1991)	"El coaching consiste en observar a los estudiantes y ofrecerles pistas, retroalimentación, recordatorios, nuevas tareas, o re-direccionar su atención hacia un aspecto relevante/destacable, todo con el propósito de hacer su desempeño personal y académico lo más parecido al desempeño del experto". (Chornet, 2015, p. 200)

Nota. Fuente: Elaboración propia.



Sintetizando las definiciones presentadas, encontramos que el *coaching* educativo es un proceso integral que se caracteriza por desencadenar el mejoramiento de numerosos aspectos de la vida, en calidad de “ayuda profesional que se brinda a personas o grupos para mejorar su rendimiento en las actividades que desempeñan [...] donde queda incluida la actividad educativa” (Tovar-González, 2012, p. 12). Se trata pues de un tipo de *coaching* que tiene las características genéricas de la disciplina, y usa las técnicas y supuestos metodológicos del *coaching* personal; con la diferencia de que sus destinatarios pertenecen al mundo educativo, lo cual conlleva que dirige su enfoque hacia objetivos relacionados —directamente o no— con el mundo educativo.

Bou (2013, p. 19) aporta la siguiente definición:

El coaching educativo quiere aportar su pequeño grano de arena para una mejor sociedad a través de la calidad del sistema educativo, incidiendo en todos sus niveles, universitario y no universitario, y sobre todo sus agentes (profesores, alumnos, centros de enseñanza, padres, directivos, entidades públicas y privadas y ámbitos políticos)”.

Aquí se evidencia la gran cantidad de agentes, roles, contextos, objetivos posibles que coexisten en el ámbito educativo; sin embargo, otra dimensión nos resulta digna de destacar: no toda intervención de *coach* en el ámbito educativo es *coaching* educativo. En este sentido, concordamos con Cayuela (2013) para esbozar una aproximación a la definición del *coaching* educativo. En un estudio realizado por ICF en España, la autora destaca la importancia de diferenciar las actividades sobre *coaching*, tales como charlas, conferencias divulgativas, talleres de formación en habilidades y demás intervenciones con agentes educativos, del “Coaching Educativo como actividad de acompañamiento

a un cliente”. Avanza una definición del *coaching* educativo como:

Relación de acompañamiento profesional de un coach, para el mejor desarrollo de sus propios recursos, a: un cliente educador, que quiere transmitir una información, unos valores o una experiencia; a otra persona, en la forma que resulte más eficiente para que sea captado por él que lo recibe; un cliente aprendiz, que quiere sacar el mejor provecho de una oportunidad de adquirir información, valores o experiencias. (p. 14)

A modo de síntesis y en vistas a las consideraciones expuestas, formulamos la siguiente definición propia del *coaching* educativo:

El coaching educativo es un proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocado a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por coachees que son agentes del sistema educativo.

2. Aplicaciones del *coaching* educativo según el rol de coachee

El *coaching* educativo se puede aplicar a todos los agentes del sistema educativo. Éstos son numerosos. Suggett (2006, p. 7) enumera, por orden de frecuencia de recurso al *coaching*: los docentes, el personal asistente de docencia, el estudiante, los padres, otro personal vinculado con la institución educativa, los equipos directivos, los equipos pedagógicos, los grupos de estudiantes. A cada uno de estos tipos de *coachee* corresponde un rol, y a cada rol corresponde una serie de objetivos que se pueden trabajar mediante *coaching*. Esto significa que el o la *coach*



tiene que asumir a su vez, diferentes posturas, dependiendo de la persona a la que se dirige. Piñero et al. (2013) sostienen que el *coaching* educativo debe “transmitir, enseñar y guiar a los tres pilares básicos de la Educación como son los alumnos/as, los formadores y los padres” (p. 3). Tal y como se mencionó anteriormente, Bayón et al. (2006, citados por Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina, 2013, p. 227) precisan que “el coach puede desempeñar siete roles distintos en la relación con el pupilo: maestro, socio, investigador, espejo, profesor, guía y notario”, cada cual implicando una serie de técnicas y competencias que el profesional tiene que manejar a la perfección. Estudiaremos más particularmente cuáles son los objetivos que persigue del *coaching* con los agentes del mundo educativo que son el personal directivo, el personal docente y el estudiantado.

Coaching educativo con el personal directivo

John Whitmore se expresa a cerca de la adopción del *coaching* por parte del personal directivo del mundo educativo en estos términos:

Estoy encantado de que los directivos de instituciones educativas vayan reconociendo cada vez más el valor y la importancia de usar el coaching como competencia clave, a la vez en su desarrollo profesional y en el de sus equipos. No solo es una técnica que sirve de remedio, sino más bien una forma de relacionar, una forma de comunicación que aporta un gran número de beneficios. Es una manera natural de ayudar a otros para que sientan mayor apropiación de su vida y éxitos, liderando hacia un gran compromiso y más satisfacción personal en el trabajo⁴. (Citado por Creasy y Paterson, 2005, p. 64)

Wildflower y Brennan (2011) exponen dos tipos de *coaching* que se pueden

emplear tanto para educadores como administradores y directivos de instituciones educativas. El primer método, llamado *Cognitive Coaching*, elaborado por Costa y Garmston (2002), consiste en cambiar los modelos mentales, es decir creencias sobre uno mismo, sobre los demás y la vida en general. El otro, el *Instructional Coaching* (Knight, 2007), combina el conocimiento y la pericia de las competencias de *coaching* con la experiencia de las buenas prácticas en materia de instrucción, incluyendo las áreas de contenido, la evaluación de estudiantes y la gestión del aula. Podemos mencionar tres grandes ámbitos concretos de aplicación del *coaching* educativo a los equipos directivos, enumerando con Véliz Rojas y Paravic Kljtn (2012, p. 17) el papel del *coaching* como apoyo a las reflexiones de los procesos de evaluación, autoevaluación y acreditación, en la gestión de investigaciones y en el ámbito del liderazgo y la gestión. Gorrochotegui, Vicente y Torres (2013, p. 119) insisten en el liderazgo como habilidad esencial, afirmando que:

El coaching como proceso sistémico de aprendizaje [...] guiado por un coach les permitiría a los directivos escolares como coachees desarrollar competencias de liderazgo directivo y de esta manera incidir favorablemente en el trabajo de otros actores educativos que a su vez mejore la percepción que estos tienen del ambiente escolar.

Para desarrollarlo, Hué (2012, p. 8) indica que los directivos deben usar el *coaching* para adquirir o reforzar las siete competencias que lo facilitan, a saber: el autoconocimiento, la autoestima, el control emocional, la motivación, el conocimiento de los otros, su valoración y, finalmente, “el liderazgo como síntesis de todas las anteriores competencias”. Para terminar, Nava y Mena (2012, p. 120) mencionan la posibilidad para los mandos directivos de usar el *coaching* de dos formas diferentes: “como proceso de cambio personal en que una persona es orientada por un coach

4 Traducido del inglés por la autora.



y como competencia que desarrollan quienes tienen responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo”. Existen muchas ventajas para que se adquiera y utilice el *coaching* como herramienta, en particular para ejercer un liderazgo transformador:

El gerente para convertirse en coach requiere adquirir conocimientos en aspectos que más allá de sus capacidades técnicas y gerenciales y le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos, esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos para el desarrollo del talento humano. (Ibíd.)

El punto común entre las dos aplicaciones del *coaching* educativo a los equipos directivos es según Salazar y Molano (2003), “la creencia de que ante la necesidad de lograr objetivos en equipo es fundamental un estilo de conducción el cual permita que las personas aprendan a aprender, y a dirigir su desarrollo” (citado por Nava y Mena, 2012, p. 120).

Coaching educativo con el personal docente

La efectividad del profesorado es uno de los principales ejes que impulsan la investigación sobre formación docente (Hay McBer, 2000). El *coaching* con docentes es una de las estrategias más innovadoras (Moreno et al., 2014) que puede tener varias líneas. En primer lugar, puede ser una herramienta que se adquiere para enriquecer la práctica didáctica (Hernando, Molina y Martín, 2013; Bayón et al., 2006, citado por Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina, 2013; Moreno, Álvarez e Inojosa, 2013; Piñero et al., 2013). Lozano Correa (2008, p. 133) dice a este respecto que “el *coaching* para docentes es una estrategia

que es usada hoy en día por lo general en España para contribuir al desempeño docente en el aula en diferentes aspectos que son importantes para poder guiar a un grupo de alumnos”. El autor amplía sin embargo el campo del *coaching* a otros aspectos que no son de mera docencia:

La práctica del coaching en cualquier ámbito de nuestra vida es necesaria dado que nos guía aun cuando pensamos que estamos haciendo lo correcto, nos ubica en un plano más real en la vida y nos direcciona con el fin de despertar en nosotros la habilidad para ser más creativos e innovadores con cada obstáculo que se nos presente. (Ibíd.)

Esta consideración nos lleva a tener en cuenta el segundo aspecto que puede tener el *coaching* educativo con el personal docente. Puede en este caso ser un apoyo para “fortalecer el balance entre la vida personal y el trabajo” (Véliz Rojas y Paravic Klijn (2012, p. 17). En esa perspectiva, Bou (2009, p. 9) explicita en qué medida aporta al docente con este llamamiento a sus pares:

La misión del profesorado y los resultados de su trabajo toman hoy en día un carácter de altísimo valor estratégico para la Sociedad y para la propia persona, por lo que el aprendizaje de técnicas de desarrollo personal por parte del docente es clave para su buen funcionamiento en el aula. En este sentido, el coaching es una técnica de crecimiento personal que tiene como objetivo principal ayudarte a conseguir las metas que te propones y facilitar mejoras en tus competencias, conductas, habilidades y actitudes, aportándote tanto una mejor calidad de vida como una mayor satisfacción con la práctica de tu actividad profesional diaria.

En su investigación sobre el *coaching* en la práctica docente, Jiménez (2012a, p. 263) evidencia la existencia de un importante estado del arte en la temática.



El perfil de docente-coach se da cada día más y los manuales enfocados a la aplicación de la metodología en el aula proliferan (Bou, 2013; Tovar-González, 2012; Lofthouse, Leat y Towler, 2010; *Department of Education and Early Childhood Development*, 2010; DfES, 2003). Este paso es importante como muestra de la innovación pedagógica actual y se analizará más adelante en este artículo. Sin embargo, consideramos que la adquisición de la metodología de *coaching* como herramienta utilizada por el docente en el aula no siempre se debe considerar fruto de un proceso de “*coaching docente*”, sino más bien de una “*formación docente*”. La ambivalencia del uso de la apelación “*coaching*” para estas dos acepciones provoca cierta confusión, puesto que la segunda modalidad altera la naturaleza de proceso transformador que se ha destacado como característica esencial *coaching*, para hacer de la disciplina un mero contenido de capacitación para la eficacia docente (Cayuela, 2013, p. 14).

Coaching educativo con el estudiantado

El *coaching* con estudiantes está tan desarrollado como el *coaching* con docentes, o quizás más debido a la adopción cada vez más importante de esta metodología como proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los docentes. Oller (2011, p. 16) afirma que esta modalidad surge en el contexto “de una sociedad donde sobresale el ‘culto al rendimiento’, y en la que se opera una intensa competitividad escolar (importancia del peso de la escuela y el éxito académico) que influencia cada vez más el futuro lugar social (jerarquización de los títulos obtenidos que permiten el acceso a lugares sociales igualmente jerarquizados)”. El *coaching* educativo resulta un buen método para dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para enfrentar esta situación. Casado Fuente et al. (2010, p. 2) declaran que:

Se trata de que el alumno tome las riendas de su propia vida, asu-

miendo responsabilidad sobre ella, comprometiéndose con sus metas personales y académicas. Favorecer un cambio de actitud en el alumno que le lleve a ser proactivo en la consecución de sus objetivos. Tomar consciencia de sus hábitos personales (en particular también hábitos de estudio), de cómo gestiona su tiempo, de cuáles son sus debilidades para alcanzar sus metas (las académicas en particular) y cómo puede trabajarlas para convertirlas en fortalezas. Hacerse consciente de las pautas de comunicación que utiliza (consigo mismo y con los demás): asertividad y escucha activa, entre otras.

Según Medina y Perichon (2008, p. 27), los propósitos del *coaching* educativo están vinculados con decisiones vitales de particular relevancia en la etapa formativa:

El Coaching Educativo, incentiva al joven a reflexionar acerca de sí mismo y a identificar lo que le hace falta para alcanzar sus metas. Le proporciona herramientas que le permiten avanzar en la búsqueda de nuevas opciones y alternativas para lograr los objetivos que a nivel educativo se plantea. Lo entrena en el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, que le permitan superar las limitaciones y creencias propias o impuestas por otros, que muchas veces limitan, paralizan o impiden avanzar en busca de lo que se desea. El Coaching Educativo, guía al joven a tomar la decisión acerca de qué tipo de vida quiere y a comprometerse con su decisión. Lo conduce en la construcción de su proyecto educativo y en la elaboración de un plan de acción para concretarlo.

En conformidad con esta descripción, el *coaching* a estudiantes “es un estímulo para el propio aprendizaje mediante



un diálogo para el descubrimiento de recursos, la identificación de soluciones innovadoras, para crecer y fomentar un cambio hacia la innovación” (Véliz Rojas y Paravic Klijn, 2012, pp. 17-18). En esta relación, “el alumno/a decide cuál es el camino que quiere tomar para crear su propia línea de la vida y a su vez asuma la responsabilidad de gestionarla teniendo en cuenta las metas profesionales y académicas que se vaya marcando en su camino”, volviéndose “protagonista de su historia y [...] responsable de su propio proceso de aprendizaje” mediante el trabajo sobre competencias como el compromiso, el respeto, el esfuerzo, la excelencia (Piñero et al., 2013, p. 3). Este último aspecto es precisamente lo que lo diferencia de la tutoría, con la cual se suele confundir. Hué (2012, pp. 7-8) precisa que:

La tutoría se ejerce con todos los alumnos de un aula; la orientación se lleva a cabo con un determinado número de alumnos de varias aulas; pero el coaching es una acción específica sobre un determinado número de ellos con un componente emocional muy importante que llega a establecer una vinculación de fuerte confianza con el coach.

No es, por cierto, muy común, que un *coaches* externos implementen procesos de *coaching* con estudiantes en el aula. Diríamos con Hué que el *coaching* es “una función ejercida normalmente por personas con liderazgo, por docentes líderes en tanto que se vinculen en una tarea de orientación muy personal con alguno o varios de sus alumnos” (*Ibid.*).

Características comunes de las aplicaciones del coaching educativo

Si se ha insistido en las diferentes aplicaciones posibles del *coaching* educativo, también cabe destacar sus puntos comunes. Iniciemos desglosando con Creasy y Paterson (2005, p. 17) aquello que *no* es el *coaching* educativo: el *coaching*

educativo no es dar respuestas o consejos, formular juicios, ofrecer consultoría, crear dependencia, imponer agendas o iniciativas ni afianzar prejuicios anclados en las personas. Según una investigación realizada por Suggett (2005, p. 5), directivos entrevistados sobre *coaching* en las instituciones educativas lo describen como “una forma de mover los pensamientos de otra persona hacia adelante”, “una forma de hacer que las personas creen en sí mismos y encuentren las respuestas en su fuero interior” o “una forma muy civilizada de tratar con personas”⁵. Los temas recurrentes hallados en las respuestas apuntaban a que: el *coaching* es un enfoque de liderazgo que puede ser usado de forma flexible para conocer las necesidades de las personas y los equipos; el *coach* se centra en los objetivos de los individuos o instituciones y usa el arte de preguntar para consolidar planes de acción; el proceso de *coaching* está fundamentado en tres principales competencias que son saber escuchar activamente, hacer preguntas precisas y fomentar la acción; y finalmente que el *coaching* es más adecuado en una cultura institucional que predica un liderazgo compartido más bien que en una estructura jerárquica que manda y controla. Otra forma de describir el *coaching* en las instituciones educativas es resaltar que debe ser no-directivo, libre de prejuicios y centrado en el *coachee* (Suggett, 2006, p. 4). Mencionar a Carril (2008, citado por Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina 2013, p. 229), según el cual “los principios o pilares que constituyen la esencia del proceso de coaching educativo, son: a) tomar conciencia de nosotros y aceptar lo que somos; b) salir de la zona de confort y marcarse metas motivadoras; c) dar pasos pequeños y constantes, seguir la intuición y ser dueños de nuestro tiempo; d) reflexionar para reconducirnos y avanzar”.

Las pautas para introducir exitosamente el *coaching* en una institución educativa pueden ser las siguientes: a.

⁵ Traducido del inglés por la autora.



es importante que esté avalado por el equipo directivo; b. las personas que lideran un proyecto de *coaching* deben estar formadas y tener descarga especial para llevarlo a cabo; c. el proceso debe estar integrado en el proyecto educativo del establecimiento; d. se debe entender que el *coaching* es una inversión a largo plazo para mejorar las relaciones y no un “arreglo rápido” (Suggett, 2006, p. 13). Linares (2014, p. 6) precisa que “el proceso de coaching debe iniciar con la detección de una necesidad de entrenamiento. Es decir, se convierte en un herramienta donde el coachee decide hacerlo por interés propio y voluntariamente”. Cita a González, según quién las tres grandes fases de la implantación del proceso de *coaching* educativo son el diagnóstico, el desarrollo del proceso y su evaluación. Como resultados, se puede esperar un cambio profundo. Mencionar a este título el Modelo de Cambio Auto-dirigido propuesto por Boyatzis (2001), donde la relación de apoyo y motivación en cada etapa del proceso de cambio permite al coachee superar las brechas existentes entre su situación actual y la deseada, mediante la implementación de una agenda de aprendizaje que afiance las fortalezas, la experimentación y la sistematización en la adopción de nuevos comportamientos (citado por Creasy y Paterson, 2005, p. 50).

3. Beneficios del coaching educativo

No es fácil identificar el impacto del *coaching* de forma objetiva, y a menudo se intuye más que se puede medir, sobre todo a corto plazo. El principal motivo es que los cambios que se operan exceden el mero ámbito educativo (Creasy y Paterson, 2005, p. 20) y afectan al individuo de forma integral. Por consiguiente, cuando repercuten en la esfera académica, ocurre de manera imprevisible, sin que se puedan prever indicadores para cuantificar exactamente en qué medida.

A pesar de esta dificultad, las instituciones educativas beneficiarias de procesos de *coaching* suelen concordar en que la inversión que representa en términos de tiempo y formación merece la pena y termina pudiéndose averiguar al cabo de algunos meses (Suggett, 2006, p. 12).

Beneficios generales

Los efectos positivos generalmente observados al cabo de un proceso de *coaching* educativo son numerosos y repercuten en la institución educativa en su totalidad. Suggett (2006, p. 7) enumera los siguientes: resolver conflictos interpersonales, mejorar la gestión del rendimiento, apoyar a estudiantes para tomar decisiones positivas y gestionar su comportamiento, planificar la integración de las TIC, remodelar la estructura del liderazgo, desarrollar equipos para el cambio, crear equipos de trabajo con docentes y asistentes, implementar nuevos diseños curriculares, liderar proyectos o fomentar una gestión de aulas eficaz. Bou (2013, p. 20) también señala que impulsa en las instituciones la emergencia de un nuevo modelo de educación cooperativo, no directivo, basado en el aprendizaje autónomo y transformacional. Según el autor, este fenómeno ocurre por la naturaleza del *coaching*, que apunta a: 1. establecer una nueva metodología que fortalece contextos de aprendizaje colaborativos; 2. capacitar a las personas para alcanzar sus metas académicas, personales o profesionales; 3. mediar en los conflictos entre los distintos actores del sistema educativo. Creasy y Paterson (2005, p. 20) corroboran la mejora global de la institución mediante el *coaching* educativo, en cuanto es un proceso que promueve el diálogo para incentivar el aprendizaje auto-dirigido y co-construir habilidades de liderazgo. Usando esta metodología, se logra incrementar la motivación y las habilidades organizativas y académicas (Ward, 2012, p. 103), así como altas habilidades socio-emocionales y la capacidad para “enfrentar ‘viejos problemas’ con ‘nuevas’



alternativas a la solución” (Sánchez-Teruel 2013 p. 175). Las competencias requeridas en el docente-coach se transfieren al coachee, que asimila como suyas las estrategias que facilitan la acción para salir de la zona de confort, la autenticidad, el coraje, el desapego, la efectividad, el aprendizaje, el respeto y la orientación al logro (Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina, 2013, pp. 228-229). También se pueden mencionar mejoras en el desarrollo personal, las competencias de comunicación y relaciones interpersonales, el liderazgo y la gestión emocional, la resolución de conflictos, la lucha contra el abandono escolar, la gestión de la diversidad, el autoconocimiento, la motivación y la autoestima (Sánchez-Teruel, 2013, p. 176).

Beneficios específicos según el rol del coachee

Si es posible referenciar los numerosos beneficios compartidos por todos los agentes del mundo educativo, también se puede especificar cuál es el impacto del *coaching* educativo en cada uno de ellos. Se reportan los hallazgos encontrados revisando la literatura que trata este tema, en particular Gorrochotegui (2011, p. 378), Sánchez-Teruel (2013, p. 175), Ward (2012, p. 104), Núñez (2009, p. 25), Green et al. (2007, p. 24) y Creasy y Paterson (2005, p. 20): a) para el personal directivo: apoyo a nuevos equipos directivos, autorreflexión para la toma de consciencia, transformación del modo de actuar, adquisición de herramientas para desarrollar el liderazgo, fortalecimiento del liderazgo, mayor efectividad; para el personal docente: mejora del rendimiento docente, ayuda a la planificación de las clases, mayor confianza en sí mismo, aumento del entusiasmo, mayor disposición al aprendizaje y al cambio, adquisición de herramientas para la enseñanza, redescubrimiento de la pasión por la enseñanza, implementación de técnicas de enseñanza; c) para el estudiantado: fomento de una cultura del éxito, mejora del rendimiento estudiantil, extensión

de buenas prácticas, mejor gestión del comportamiento, mayor rendimiento académico, mayor autoestima, refuerzo de la resiliencia y el bienestar, superación del estrés, incrementación de la motivación, mejor organización y metodología de aprendizaje, desarrollo de habilidades para preguntar, adopción de técnicas de trabajo colaborativo, optimización de los recursos internos, las capacidades innatas y la creatividad; d) para la institución: crecimiento de la institución, mejor gestión de cambios en el lugar de trabajo, apoyo a la construcción de equipos, aceleración en el desarrollo personal y profesional de todos los actores educativos, mejora de la moral de los equipos, mejor adaptación del personal a las nuevas tareas, mayor rendimiento del personal.

4. Coaching educativo y desarrollo de competencias en el estudiantado

Se ha podido ver a lo largo de este artículo que el *coaching* educativo está íntimamente vinculado al concepto de competencia, tanto en cuanto al perfil requerido en el *coach* profesional como en los beneficios de la disciplina notificados en la literatura. Aplicar el *coaching* en el aula permite desarrollar las competencias estudiantiles (Mayor Silva y Rodríguez Martínez, 2014). Las competencias son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, las cuales se hacen eficaces en una situación determinada” (Levy Levoyer, 2004 citado por Nava y Mena, 2012, p. 124). Nava y Mena (2012) llegan a afirmar que “en analogía, ‘coaching’ es sinónimo de la palabra ‘competencia’; ambas palabras según Alles (2005, p. 113), hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso.

Plantear el *coaching* bajo la perspectiva del enfoque por competencias como “pilar del desarrollo curricular” (UNESCO,



s.f.) tiene varias ventajas. La primera ventaja es que sea cual sea el modelo de competencias que se elija, proporciona unos indicadores precisos para el análisis científico que permite fundamentar la investigación en evidencias, según los preceptos de Grant (2005). La segunda ventaja es la relevancia de este enfoque en el entorno educativo, temática que se expondrá extensivamente más adelante en este artículo. La tercera ventaja reside en que facilita el relacionar las teorías subyacentes al *coaching* con las competencias relacionadas con el aprendizaje que permiten desarrollar (Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina, 2013, p. 231; Casado, Sánchez y López, 2013, p. 3). Whitmore (2011, pp. 111-112) describe el proceso de autonomización en el aprendizaje mediante un ciclo de concientización de las competencias individuales que podríamos sintetizar de la siguiente forma: 1. *incompetencia inconsciente*: equivale a bajo desempeño, sin diferenciación ni comprensión alguna; 2. *incompetencia consciente*: equivale a bajo rendimiento, con el reconocimiento de los defectos y de las áreas deficientes; 3. *competencia consciente*: equivale a un desempeño mejorado, con un esfuerzo consciente un poco artificial y 4. *competencia inconsciente*: equivale a un desempeño superior automático, integrado y natural. Sánchez-Mirón y Boronat-Mundina (2013, p. 232) afirman que el *coaching* educativo permite la actualización de este proceso:

Se pretende que el proceso de coaching haga evolucionar al sujeto desde la dimensión inconscientemente incompetente hacia la inconscientemente competente. En este sentido, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, si el docente se implica en que los alumnos lleguen a ser, por ejemplo, inconscientemente organizados, van a poder aplicar esta competencia en su vida personal, profesional, social, y lo harán sin esfuerzo, pues

no necesitarán pararse a pensar en los pasos a seguir, ya que llegarán a actuar por inercia.

Coaching, competencias y formación integral

Otro punto común entre el *coaching* y el enfoque por competencias es la atención prestada a la persona como ser complejo, y la necesidad de proporcionar una formación integral que excede la mera faceta académica (Casado et al., 2010, citados por Chornet, 2015, p. 205). Efectivamente, se podría decir con Linares que “la persona es concebida como un ser completo, que integra formas de pensar, comportamientos, hábitos, emociones y relaciones. También posee un ámbito espiritual profundo. Cualquiera de estas áreas del ser –o todas ellas– pueden ser objeto del *coaching*” (Linares, 2014, p. 6), en cuanto “propone un entrenamiento en el desarrollo de competencias técnicas que inciden profundamente en las personas” (Nava y Mena, 2012, p. 123).

Coaching y tipo de competencias desarrolladas

Las competencias que el estudiantado puede desarrollar gracias al *coaching* educativo son innumerables, tal y como se expuso en el apartado anterior. Linares (2014, p. 6) afirma que:

El coaching pretende desarrollar competencias, en su sentido actual: conjunto de formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse que hacen posible el desarrollo exitoso del sujeto en cualquier contexto. No obstante, también pueden abordarse ámbitos del sujeto y/o áreas de su desenvolvimiento muy específicas.

Básicamente, se podría afirmar con Wisker et al. (2012, p. 30) que “potencialmente, el *coaching* podría emprenderse en cualquier área de la educación para mejorar las destrezas, el rendimiento y la seguridad en sí mismo de los estudian-



tes y, por supuesto, del profesorado”. Según Gorrochotegui (2010), “la implantación del coaching ayuda al alumnado a desarrollar competencias cruciales” como aprender a aprender, tener mejor conciencia de sus necesidades, subir su autoconfianza, voluntad, capacidad de aprender y comprensión, de forma a que se desarrollen “Importantes destrezas para toda la vida que pueden aplicarse tanto en contextos profesionales como en otros ámbitos (domésticos, personales y sociales)” (citado por Sánchez-Teruel, 2013, p. 177).

Se usará el modelo de los cuatro pilares del saber de Delors expuesto anteriormente, para categorizar las competencias entre el “saber-hacer”, “saber-ser”, “saber-aprender” y “saber-convivir”.

Saber-ser

Afirmamos con Nava y Mena (2012, p. 118) que “el coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser”. Efectivamente, el *coaching* produce cambios en las personas, permitiendo que su perspectiva se amplíe y cambie de enfoque. Desde esta postura ontológicamente diferente, el *coachee* “se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados por ella”.

Saber-aprender

El *coaching* tiene especial afinidad con el aprendizaje, tal y como ya se ha expuesto detalladamente en este artículo. Ampliaremos la reflexión precisando en este punto que este fenómeno se debe a que el *coaching* se centra en la persona, al igual que actualmente la misión educativa se contempla desde el estudiante: “la idea actual de aprendizaje centrado en el estudiante, que le sitúa como participante activo, no pasivo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, hace que el *coaching* sea una herramienta valiosa en las aulas de la universidad y parte natural de la función del profesor” (Wisker et al., 2012, p. 30).

Saber-hacer

El actuar es un componente importante del *coaching*, disciplina pragmática en la que el establecimiento de planes de acción es primordial. Lo que el *coach* busca en primer lugar es provocar la acción en su *coachee*: acción diferente, acción mejorada, acción eficaz: “en todo caso, el tutor que actúa como coach debe tener conciencia clara de que su acción debe estar orientada a acompañar al participante” (Sánchez-Teruel, 2013, p. 183), para que a su vez sea capaz de pasar a la acción de forma renovada. Es la propia metodología del *coaching*, basada en el diálogo y la retroalimentación, que enfocada a los actores —*coach* y *coachee*— a este actuar:

La retroalimentación dentro del coaching es [...] el proceso en virtud del cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.
(Nava y Mena, 2012, p. 121)

Saber convivir

Finalmente, los cambios positivos experimentados por el *coachee* a nivel intrapersonal, hacen que sus relaciones interpersonales también se vean modificadas: la comunicación, la gestión emocional, el estado de ánimo mejoran para permitir más fluidez en todos los aspectos de la vida. Se podría decir con Nava y Mena (2012, p. 123) que:

El coaching propone un entrenamiento en el desarrollo de competencias técnicas que inciden profundamente en las personas. Al desarrollarlas aparece en la comunicación un nuevo nivel de efectividad que expande el entendimiento entre los seres humanos y que es capaz de abrir un espacio de escucha para que cada persona pueda desarrollar maestría en la expresión de ideas, negociación de diferencias, resolu-



ción de conflictos, liderazgo, generación de una visión compartida.

Conclusiones

El *coaching* educativo está en auge en el año 2016. Más que una simple moda o una receta de autoayuda aplicable a cualquiera, es en la actualidad una disciplina ampliamente estudiada y científicamente fundamentada. Se ha reseñado sobradamente su origen, sus influencias, su aplicación y las diversas escuelas actualmente representadas, particularmente en las recientes tesis doctorales de Ménard (2013), Muñoz Díaz (2014), Musicco (2014) y Chornet (2015). Más específicamente, Oller (2011), da Silva Gouveia Policarpo Dias (2013) estudiaron el *coaching* en su aplicación al ámbito educativo.

El *coaching* está efectivamente hoy en día muy extendido en el campo educativo a todos los niveles. Mencionar esta disciplina “vende” y atrae, e igualmente tiene sus detractores. Guste o no, actualmente se puede cuestionar la “fusión necesaria” entre *coaching* y educación, pero no negar que la disciplina está bien arraigada. Nicho de mercado jugoso, el *coaching* educativo ofrece beneficios ampliamente demostrados por la investigación desde hace más de una década, pues favorece la mejora tanto en la enseñanza como en el proceso de aprendizaje.

Fuera de consideraciones sobre la evolución de la disciplina desde su nacimiento en la década de los noventa, sostenemos que la atracción que ejerce el *coaching* en

el mundo universitario no sólo se debe a su naturaleza rompedora. Si bien es cierto que con este nuevo enfoque, desaparece el adagio según el que el aprendizaje obligatoriamente conlleva esfuerzo y es contrario a diversión, es de mencionar que el *coaching* educativo, definido como “proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocado a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por *coachees* que son agentes del sistema educativo”, da múltiples evidencias de sus beneficios en cuanto al desarrollo y asentamiento de los cuatro pilares del saber teorizado por Delors: las más recientes investigaciones demuestran que mejora el saber-ser, el saber-hacer, el saber-estar y el saber-convivir de sus beneficiarios sea cual sea su rol en la comunidad educativa.

A modo de conclusión, mencionaremos las palabras del propio John Whitmore (2011, p. 109), que destacaba que “la definición misma de desempeño debería incluir el aprendizaje y el placer. (...) No se puede sostener un desempeño óptimo cuando no hay ningún aprendizaje o ningún placer”. Al ser una disciplina que ha demostrado que se pueden juntar placer y eficacia educativa, sería pues de esperar que el *coaching* educativo tenga larga vida en el ámbito escolar y termine formando parte de la formación didáctica básica de los equipos docentes, al mismo título que otras estrategias de enseñanza-aprendizaje inicialmente rechazadas y finalmente aplaudidas por los grandes nombres de la Pedagogía.



Bibliografía

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arzate, O. (2013). Coaching Educativo: Una propuesta metodológica para innovar en el aula. *Ra Ximhai*, 9(4), pp. 177-185.
- Avendaño, J. B. y Zarza, A. E. (2011). El coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje. *Boletín de estudios económicos*, 66(203), pp. 263-298.
- Baniandrés, J., Eizaguirre, A. y Feijoo, M. G. (2011). El coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje. *Boletín de Estudios Económicos*, 66(203), pp. 263-297.
- Bellón, F. M. (2009). El maestro creativo: nuevas competencias. *Tendencias Pedagógicas*, (14), pp. 279-290.
- Bou, J. F. (2013). *Coaching educativo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Casado, M., Sánchez, C, López, D. y Scheele, S. (2010) Coaching y formación en Inteligencia Emocional para alumnos de primeros cursos. *XVIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas*, 6-9 de julio de 2010, Universidad de Cantabria, Santander.
- Cayuela, C. (2013). Investigación sobre Coaching Educativo en España: Conocimientos y aplicación en Centros Escolares. *ICF Cuadernos de Coaching* (11), pp. 14-17. Recuperado de:
<http://www.cuadernosdecoaching.com/coachingcc11/Estudio-Coaching-Educativo-ComisionICF.pdf>
- Chornet, F. J. (2015). *Estudio del Coaching como herramienta para el desarrollo personal y de su impacto en el rendimiento*. (Tesis doctoral). Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir, Valencia.
- CUREE. (2005). *Mentoring and coaching CPD capacity building project, national framework for mentoring and coaching*. En: <http://www.curee-paccts.com/files/publication/1219925968/National-framework-for-mentoring-and-coaching.pdf>
- Creasy, J. y Paterson, F. (2005). *Leading Coaching in Schools*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Da Silva Gouveia Policarpo Dias, M. N. (2013). *Las habilidades de coaching en profesorado de las escuelas públicas de Madeira*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz.
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana Ediciones UNESCO.
- DfES. (2003). *Key stage 3 national Strategy. Sustaining improvement: A suite of modules on coaching, running networks and building capacity*. En:
https://www.cornwall.gov.uk/media/3631398/Sustaining_improvement.pdf
- Flórez Opazo, P. (2010). *El docente coach, profesor efectivo*. Santiago de Chile: Editorial Instituto de Educación Emocional de Chile.
- Fontana, M., Robledo, F. N. y Juárez, G. (2011). Enfoque sistémico, eneagrama y coaching como un marco de metodología innovadora docente universitaria. *VIII Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria – Retos y oportunidades del desarrollo de los nuevos títulos en la educación superior*. 11-12 de julio de 2011, Universidad
- Fraile Aranda, A. (2013). El coaching como estrategia pedagógica para la mejora del autoconocimiento de los educadores deportivos. *Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, (1), pp. 1-13.
- Gabriel, G. (2012). *Coaching escolar para aumentar el potencial de alumnos con dificultades*. Madrid: Narcea.
- Gorrochotegui, A., Vicente, I. y Torres, G. (2013). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. *Educación y Educadores*. 17(1), pp. 111-131.
- Gorrochotegui, A. (Mayo-Agosto 2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. *Educación y Educadores*, 14(2), pp. 369-387.
- Grant, A. M. (2005). What is evidence-based executive, workplace and life coaching. En Grant (Ed.) *Evidence-based coaching*, 1, pp. 1-12.



- Green, S., Grant, A. M. & Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), pp. 24-32.
- Hay McBer. (2000). *Research into teachers effectiveness. A Model of Teacher Effectiveness*. En: <http://dera.ioe.ac.uk/4566/1/RR216.pdf>
- Hernando, C. R., Molina, G. M. y Martín, D. G. (2013). El coaching como estrategia a utilizar por el profesor de formación profesional: una experiencia realizada. *XVI Congreso Nacional/II Internacional "Modelos de Investigación Educativa"*. 4-6 de septiembre de 2013, Alicante, pp. 1396-1403.
- Hué, C. (2012). Liderazgo y coaching en la función directiva de los centros: Una metodología para la formación. *Forum Aragón: Revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa*, 4, pp. 7-11.
- Huesa, F., Reyes, A., Rodríguez, R. y Narváez, R. (2013). *Coaching educativo. Optimización de recursos académicos*. Sevilla: Aprender.
- Jiménez, R. (Enero-abril, 2012a). La investigación sobre Coaching en formación del Profesorado: una revisión de estudios que impactan en la conciencia sobre la práctica docente. *Profesorado*. 16 (1), pp. 239-252.
- Karten, T. J. (2013). *Inclusion Coaching for Collaborative Schools*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Lárez, J. H. (2008). El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), pp. 219-234.
- Linares, G. (2014). El coaching en la educación superior. *Revista iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. (1), pp. 1-10.
- Lofthouse, R., Leat, D. & Towler, C. (2010). *Coaching for teaching and learning: A practical guide for schools*. Londres: CFBT Education Trust. En: http://www.ncl.ac.uk/cflat/news/documents/5414_CfT_FINALWeb.pdf
- López, C. y Valls, C. (2013). *Coaching educativo. Las emociones al servicio del aprendizaje*. Madrid: Editorial SM.
- López, D. (2010). Coaching, PNL e Inteligencia Emocional aplicados a la docencia. V *Jornadas Internacionales Mentoring y Coaching: Universidad-Empresa*, 23-25 de noviembre de 2010, Madrid.
- Lozano Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (63), pp. 127-144.
- Malagón-Terrón, F.-J. (2011). Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. *Educación y Futuro*, 24, pp. 49-66.
- Máñez, C., Navarro, B. y Bou, J. (2010) *Coaching para docentes*. Madrid: CSI-F.
- Mayor Silva, L. I. y Rodríguez Martínez, M. D. (2014). El alumno coach como potenciador del desarrollo competencial en los seminarios de prácticas. *XI Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria "Educar para transformar"*, 7-8 de julio de 2014, Universidad Politécnica de Cartagena.
- Medina, L. G., y Perichon, A. M. (2008). *Coaching educacional: una nueva visión de la orientación vocacional: programa teórico práctico para abordar un proceso grupal*. Buenos Aires: Editorial Bonum.
- Ménard, S. (2013). *L'étude des relations entre les stratégies d'intervention des coachs et les types d'insight dans le coaching de dirigeants*. (Tesis doctoral). Université du Québec, Montréal.
- Moreno, R., Tarrida, A., Valls, T., Pla, R. e Clemente, G. (2014). "Coaching" educativo con los docentes. *Aula de innovación educativa*, (230), pp. 27-30.
- Moreno, B., Álvarez, M. y Inojosa, Y. (2013). Incidencia de la metodología coaching como fundamento en la producción de conocimientos y desarrollo de la calidad del investigador en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Razón y palabra*, (83), pp. 591-613.
- Muñoz Díaz, P. (2014). *La percepción del impacto del coaching y la programación neuro-lingüística en el desarrollo de la carrera profesional*. (Tesis doctoral). Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona.
- Musicco, G. (2014). El coaching para el liderazgo en la empresa humanista. (Tesis doctoral). Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.



- Nava, A. y Mena, M. (2012). Coaching y competencias cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales. *Gestión y Gerencia*, 6 (1), pp. 109-137.
- Núñez, B. (2009). Una metodología innovadora aplicada a la práctica docente: el coaching. *STEI i – Intersindical*, 60, pp. 1-46
- Oller, A. C. (2011). *Coaching scolaire, école, individu: l'émergence d'un accompagnement non disciplinaire en marge de l'école* (Tesis doctoral). Universidad de Grenoble, Francia.
- Piñero Otero, M., Martínez Caraballo, M. y Guillen Solorzano, E. (2013). Enseñar y aprender mediante coaching educativo. *Congreso Univest'13*, julio de 2013, Girona.
- Sánchez-Mirón, B. y Boronat-Mundina, J. (2013). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XX1*, 17(1), pp. 221-242.
- Sánchez-Teruel, D. (Julio-diciembre, 2013). El Coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 15 (2), pp. 171-191.
- Sánchez-Mirón, B. y Boronat-Mundina, J. (2013). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XX1*, 17(1), pp. 221-242.
- Sánchez-Mirón, B. y Boronat-Mundina, J. (2010). El desarrollo de competencias en la docencia universitaria mediante el coaching. I *Congreso Internacional Profes '10. "Reinventar la profesión docente"*, 8-10 de noviembre de 2010, Málaga
- Suggett, N. (2006). *Time for coaching*. London : National College for School Leadership.
- Terán Figueroa, J. (2013). El coach, herramienta gerencial interdisciplinaria para fortalecer la formación docente hacia la transformación social. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 8(15), pp. 6-15.
- Tovar-González, M. (2013). *Coaching en la escuela. Aplicación del coaching para los educadores*. México: Editorial Trillas
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. En: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Van Nieuwerburgh, C. (2012). *Coaching in education: Getting better results for students, educators, and parents*. London: Karnac Books.
- Véliz Rojas, L. y Paravic Klijn, T. (2012). Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. *Ciencia y enfermería*, 18(2), pp. 111-117.
- Ward, S. (2012). El Coaching en los colegios del Reino Unido. *Educadores*, 60, pp. 99-105.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. México DF: Paidós.
- Wildflower, L. & Brennan, D. (2011). *The handbook of knowledge-based coaching: from theory to practice*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wisker, G., Exley, K., Antoniou, M. y Ridley, P. (2012). *Trabajando individualmente con cada estudiante: tutoría personalizada, "coaching", mentoría y supervisión en Educación Superior*. Madrid: Narcea.