

AULA DE...



# ¿Qué es el **coaching** en educación y por qué es importante?

John Campbell

**El *coaching* tiene una presencia cada vez mayor en educación. Sin embargo, aún necesitamos encontrar una definición común y un acuerdo sobre sus aplicaciones. En este artículo se ofrece una definición operativa, al tiempo que se intenta diferenciar el *coaching* de la mentoría y se ofrece un marco global que permita identificar ámbitos de aplicación del *coaching* en contextos educativos.**

▣ **PALABRAS CLAVE:** *coaching*, *coaching* educativo, liderazgo, mentoría, comunidad educativa, conversaciones.

### Hacia una definición de *coaching* en educación

En los últimos años, el *coaching* se ha hecho cada vez más popular como recurso de desarrollo profesional para educadores de todo el mundo. Un importante número de publicaciones, conferencias y actividades han explorado una amplia variedad de aplicaciones del *coaching* en contextos educativos (Van Nieuwerburgh, 2012). Sin embargo, muchos de los progresos se han visto entorpecidos debido a la dificultad de llegar a acuerdos y definiciones comunes acerca de lo que es (y no es) el *coaching*. Así, es frecuente observar cómo puede confundirse con otras formas de «aprendizaje conversacional» propias de metodologías como la mentoría, la orientación, la enseñanza o la consultoría.

En Growth *Coaching* Internacional (GCI), organización australiana con proyección internacional en la que desde hace más de diez años nos dedicamos exclusivamente a la aplicación del *coaching* en contextos educativos, hemos adoptado la siguiente definición:

*Una conversación uno a uno que se centra en la mejora del aprendizaje y el desarrollo a través de un aumento de la autoconciencia y del sentido de responsabilidad personal, en la que el coach facilita el aprendizaje autodirigido del coachee a través de preguntas, escucha activa y un desafío apropiado en un clima de estímulo y apoyo.* (Van Nieuwerburgh, 2012, p. 17)

La mayor duda acerca de lo que puede considerarse como un proceso de *coaching* se debe, generalmente, a que este se confunde con la mentoría. Esto es así porque ambos enfoques de «aprendizaje conversacional» tienen mucho en común. Sin embargo, hay una diferencia clave y la encontramos en el nivel de conocimiento específico, basado en la experiencia, que el *coach* o el mentor aportan a la conversación y las expectativas acerca de en qué medida el *coach* o el mentor podrían compartir ese conocimiento.

La definición a la que antes hemos hecho referencia describe el *coaching* como un enfoque en el que no se espera que

el *coach* sea un experto en la materia y pueda o deba compartir sus conocimientos con la persona que recibe el proceso de *coaching*. En cambio, un proceso de mentoría conlleva muchas expectativas acerca de los conocimientos y la experiencia del mentor en el ámbito específico que está siendo explorado, y ambas partes esperan que esos conocimientos y experiencia sean intencional y explícitamente compartidos durante la conversación.

Por consiguiente, el *coaching* se describe muchas veces como un enfoque no directivo para el aprendizaje y el desarrollo, puesto que la persona que recibe el proceso es quien determina el tema que se va a tratar y los objetivos de la conversación, y quien aprenderá y crecerá a través de los conocimientos y el aprendizaje que emergen de una interacción hábilmente guiada por el *coach*. La mentoría, en cambio, se describe como un enfoque más directivo, puesto que tiene una influencia más directa sobre lo que se pretende conseguir; el aprendizaje es el resultado de una conversación en la

### AULA DE...

#### **Coaching, diálogo y bienestar**

Formación y desarrollo del profesorado

P

## AULA DE...

*Cuando hablamos de coaching «formal» nos referimos a las conversaciones regulares, programadas y más o menos extensas que a menudo incluyen un acuerdo o contrato previo*

que el mentor comparte sus conocimientos y experiencia sobre el tema que está siendo explorado.

Esto no significa que una modalidad de «aprendizaje conversacional» sea superior a la otra. Cada una ocupa su lugar en los distintos contextos educativos. Sin embargo, hay diferencias importantes y es útil saber exactamente qué técnica de «aprendizaje conversacional» se está describiendo. El resto de este artículo y las investigaciones a las que se hacen referencias se centrarán en el *coaching* en educación tal como ha sido definido al comienzo.

### Coaching «formal» e «informal»

Además de aclarar las diferencias entre *coaching* y mentoría, es importante distinguir entre lo que podríamos llamar *coaching* «formal» y un enfoque más informal. Cuando hablamos de *coaching* «formal» nos referimos a las conversaciones regulares, programadas y más o menos extensas que a menudo incluyen

un acuerdo o contrato previo, firmado por ambas partes, notas escritas y una aceptación manifiesta por parte del *coachee*. El *coaching* «informal» supone desde la aplicación de habilidades y enfoques del *coaching* (centrarse en resultados, escucha activa, estar presente, uso de preguntas que generan reflexión, pequeños pasos para avanzar con acciones concretas hacia el resultado deseado) hasta conversaciones muy breves, no programadas que surgen de improviso (por ejemplo, cuando un profesor y un alumno se cruzan en un pasillo de la escuela). Este tipo de interacciones no se denominarían normalmente como conversaciones de *coaching*, pero en el contexto de escuelas y otras instituciones educativas en las que el tiempo es

escaso, estas conversaciones breves e informales «al estilo del *coaching*» se están haciendo cada vez más frecuentes. Para los directores y otras personas que ocupan puestos de liderazgo, incorporar estas «conversaciones (informales) de *coaching* aportan una modalidad mucho más conversacional a su manera de liderar. De hecho, esta es una de las razones por las cuales el *coaching* y las interacciones al estilo del *coaching* son importantes en las escuelas del siglo XXI» (Cavanagh, 2013).

### Explorando las aplicaciones y beneficios del *coaching* en educación

Las escuelas son sistemas humanos y sociales complejos. Los escritos que ex-



*El coaching tiene un importante papel que desempeñar al proporcionar modelos, herramientas y habilidades que facilitan y hacen más efectivas las numerosas conversaciones que tienen lugar en contextos escolares*

ploran el liderazgo y la práctica eficaz en estos sistemas son cada vez más numerosos (Cavanagh, 2013), a la vez que sugieren que las redes de relaciones que subyacen a estos sistemas y las conversaciones que las posibilitan son una de las claves que posibilitan el éxito de estas organizaciones. Las escuelas operan a través de una serie de conversaciones –entre directores y otras personas que ocupan puestos de liderazgo, docentes y personal no docente; entre profesores y estudiantes; entre profesores que conversan con otros profesores; entre directores, profesores y familias; entre directores y otros miembros de la comunidad escolar más amplia. La manera en la que se desarrollan esas conexiones e interacciones tiene un impacto significativo en los progresos de la escuela y la consecución de sus metas y propósitos. Jane Dutton, catedrática de la Universidad de Michigan, ha escrito numerosos artículos que tratan de la importancia de lo que ella denomina *High Quality Connections* o conexiones de alta calidad (Dutton, 2003). Dada la importancia de estas interacciones en el éxito de los sistemas humanos y, particularmente, de las escuelas, el *coaching* tiene un importante

papel que desempeñar al proporcionar modelos, herramientas y habilidades que facilitan y hacen más efectivas las numerosas conversaciones que tienen lugar en contextos escolares, haciendo posible que estas sean conversaciones positivas, energizantes y centradas en resultados que contribuyen a la creación de «conexiones de alta calidad».

Los educadores muchas veces nos preguntan por dónde comenzar con estas conversaciones. Puesto que esta es una preocupación frecuente, Van Nieuwerburgh y Campbell (2015) elaboraron el marco global para el *coaching* en educación, con el objetivo de describir dónde y cómo pueden usarse las conversaciones de *coaching* en las escuelas (cuadro 1).

### Un marco global para el *coaching* en educación

El marco global al que antes nos hemos referido propone que en las escuelas existen al menos cuatro grandes contextos conversacionales en los que podríamos incorporar el *coaching*, tanto de manera formal como a través de conversaciones informales «al estilo del *coaching*».

Se trata, sin duda, de una opción para considerar, puesto que son cada vez más las investigaciones que hablan del posible impacto del *coaching* en estos contextos conversacionales. Nos referiremos brevemente a cada uno de ellos.

### Liderazgo educativo. *Coaching* por y para líderes escolares

Las aplicaciones específicas del *coaching* en este contexto incluyen: *coaching* individual para líderes educati-

#### AULA DE...

#### **Coaching, diálogo y bienestar**

Formación y desarrollo del profesorado

P



**Cuadro 1.** Marco global para el *coaching* en educación (Van Nieuwerburgh y Campbell, 2015)

## AULA DE...

*El coaching emerge como un importante mecanismo para hacer posible que estas conversaciones sean más específicas, más intencionales y de mayor impacto*

vos, formación en *coaching* para líderes educativos, líderes que hacen *coaching* a otros líderes en su escuela o que usan el estilo del *coaching* en conversaciones con la plantilla. Entre los estudios que prueban el impacto del *coaching* en este contexto cabe mencionar los siguientes: Forde, McMahon, Gronn y Martin (2013); Goff, Guthrie, Goldring y Bickman (2014).

### Práctica profesional. Coaching por y para profesionales de la escuela, especialmente docentes

Las aplicaciones específicas del *coaching* en este contexto incluyen el *coaching* entre pares o el *coaching* instruccional, siendo esta última una modalidad específica a caballo entre el *coaching* y la mentoría. Entre las investigaciones que dan cuenta del impacto del *coaching* en este contexto cabe mencionar la realizada por Reinke, Stormont, Herman y Newcomer (2013).

### Éxito y bienestar de los estudiantes. Coaching por y para estudiantes

Entre las aplicaciones específicas del *coaching* en este contexto, cabe mencionar la de profesores que hacen *coaching*

a estudiantes, a menudo sobre temas específicos tales como las habilidades de estudio o la planificación de sus carreras y, más recientemente, la de estudiantes que hacen *coaching* a sus compañeros y compañeras, generalmente como parte de iniciativas de apoyo entre pares. Entre los estudios que prueban el impacto del *coaching* en este contexto, se pueden mencionar los de Dulagil, Green y Ahern (2016); y Passmore y Brown (2009).

### Participación de la comunidad. Conversaciones al estilo del coaching en la interacción con padres y otros miembros de la escuela y la comunidad más amplia

Las aplicaciones específicas del *coaching* en este contexto incluyen el uso del estilo del *coaching* en las entrevistas con familias y el entrenamiento a padres y madres para que puedan desarrollar habilidades del *coaching*. En este contexto la evidencia científica es más débil, pero existen algunos estudios interesantes, como es el caso de Sterling (2008), que explora diversas aplicaciones del *coaching* con padres.

### Reflexión final

Las escuelas son comunidades conversacionales. Mucho más que en otras organizaciones, el propósito de una escuela y su funcionamiento efectivo mejoran significativamente (o empeoran) por la calidad

de las conversaciones que tienen lugar cada día en las clases, los pasillos, las oficinas o los patios. El *coaching* emerge como un importante mecanismo para hacer posible que estas conversaciones sean más específicas, más intencionales y de mayor impacto.

De hecho, el *coaching* se está convirtiendo en una metodología fundamental para la mejora de las escuelas y contamos hoy con muchos informes anecdóticos altamente positivos que tienen, además, el soporte de un número creciente de investigaciones. Podemos sentirnos cada vez más seguros de que el *coaching* en educación marca una diferencia y ha llegado para quedarse. ■

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAVANAGH, M. (2013): «The coaching engagement in the twenty first century: New paradigms for complex times», en CLUTTERBUCK, D.; DAVID, S.; MEGGINSON, D. (eds.): *Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring*. Londres. Gower, pp. 151-184.
- VAN NIEUWERBURGH, C. (ed.) (2012): *Coaching in education: Getting better results for students, educators and parents*. Londres. Karnac.

### HEMOS HABLADO DE:

- Formación y desarrollo del profesorado.
- Liderazgo en centros.
- Conversación y diálogo.

### AUTOR

**John Campbell**

Director Ejecutivo de Growth Coaching International (Australia)  
 jcampbell@growthcoaching.com.au