



"COACHING EDUCATIVO: UNA PERSPECTIVA DESDE LA ONTOLOGÍA" "EDUCATIONAL COACHING: A PERSPECTIVE FROM ONTOLOGY"

Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional, FICOP.

International Federation of Professional Ontological Coaching, FICOP.

Por María Guadalupe Figueroa Alonso y Yair Filipiak Neumark

Resumen

En un mundo en constante evolución, la educación desempeña un papel fundamental en el desarrollo de individuos inmersos en los desafíos del siglo XXI. Sin embargo, el enfoque tradicional de la enseñanza y el aprendizaje se ha encontrado con nuevas demandas y oportunidades en el paisaje educativo actual. Para abordar estas dinámicas cambiantes, el coaching ontológico se presenta como una poderosa herramienta que no solo transforma la forma en que enseñamos y aprendemos, sino también la manera en que nos relacionamos unos con otros en el entorno educativo.

Palabras Clave:

Coaching Ontológico; Educación; Aprendizaje; Competencias; Habilidades; Enseñanza; Formación; Desarrollo Personal; Habilidades Sociales.

Abstract

In an ever changing world, education plays a pivotal role in the development of individuals immersed in the challenges of the 21st century. However, the traditional approach to teaching and learning has been faced with new demands and opportunities in today's educational landscape. To address these changing dynamics, ontological coaching presents itself as a powerful tool that not only transforms the way we teach and learn, but also the way we relate to one another in the educational environment.

Keywords:

Ontological Coaching; Education; Learning; Competencies; Skills; Teaching; Training; Personal Development; Social Skills.

Introducción.

El coaching ontológico, con sus raíces en la filosofía y la psicología humanista, se centra en el "ser" y busca profundizar en la comprensión de quiénes somos, cómo nos relacionamos con los demás y cómo percibimos el mundo que nos rodea. A medida que los educadores, estudiantes, familias y líderes educativos exploran este enfoque, se desencadenan procesos de transformación que trascienden las limitaciones tradicionales del sistema educativo.

En este trabajo, exploramos la importancia y pertinencia del coaching ontológico en diferentes niveles cruciales de la educación: el aprendizaje desde una mirada ontológica, los agentes implicados en el proceso (el rol docente, las habilidades, las competencias y el papel del estudiante), la integración con diferentes disciplinas y, por último, los retos y desafíos que enfrenta la educación en estos tiempos. Descubriremos cómo el coaching ontológico no sólo mejora la comunicación y el liderazgo, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje más enriquecedor y apoya el crecimiento personal y profesional de todos los involucrados. A medida que avancemos en esta travesía, descubriremos cómo el coaching ontológico está dando forma a una nueva era en la educación, donde el autodescubrimiento y la transformación se convierten en un proceso de aprendizaje y desarrollo significativo y duradero.

1. Hacia una definición y conceptualización.

1.1. Coaching Ontológico Profesional.

La Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional (FICOP) define al Coaching como “...una disciplina profesional enfocada en la acción que habilita nuevas formas de ser y/o hacer. Esta práctica la realiza un coach certificado.

Esto se logra a través de un proceso dialógico, cuyo fin es que el coachee (cliente) alcance aprendizajes conscientes y voluntarios, y sea capaz de tomar decisiones y llevar a cabo acciones en función de lo que desea lograr.

El aprendizaje ontológico se fundamenta, principalmente, en los postulados y principios de la ontología del lenguaje, desde una mirada sistémica y en un marco constructivista; cuyo fin es que el coachee (cliente) pueda distinguir su manera de observar e interpretar la realidad y generar acciones derivadas de la misma, que le permitan aprendizajes transformacionales que le habiliten diferentes interpretaciones y acciones y, en consecuencia, surja una nueva perspectiva de su mundo.

La relación profesional se da en una plataforma ético-emocional de respeto y autonomía, donde el coach promueve la observación de los dominios emocional, corporal y lingüístico, junto con la alineación de estos a los logros deseados. Todo esto a través de sesiones conversacionales, durante el tiempo que determine el coachee.”¹

1.2. Coaching Educativo.

El término "coaching" se suele traducir como "entrenamiento", pero en el contexto educativo

¹ Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional, FICOP. (2022). Texto Único. ¿Qué es el Coaching Ontológico?

no debe ser interpretado de manera convencional. De acuerdo con Javier Malagón Terrón (2011)², se trata de un *"acompañamiento personalizado"* en el cual el coach, mediante conversaciones, preguntas y otras técnicas no directivas, guía al coachee en el desarrollo de sus capacidades, la consecución de sus objetivos y el fortalecimiento de su autoestima, fomentando su responsabilidad en su propio proceso vital.

Por su parte, Bisquerra (2008) define el coaching como *"un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo; la ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales; la ayuda para llegar a ser lo mejor que uno puede ser y otros aspectos de desarrollo personal y profesional"*³

Este enfoque abarca todas las dimensiones del ser humano, incluyendo lo personal (desarrollo de habilidades), lo profesional (avance en la carrera), lo social (adaptación al entorno y supervivencia) y lo educativo (aprendizaje y preparación para la capacitación). El coaching educativo busca ayudar a las personas a definir y alcanzar sus metas, así como a ejecutar acciones planificadas para convertirse en su mejor versión. Aunque se ha aplicado ampliamente en la esfera del desarrollo personal y en el mundo empresarial, en las últimas décadas su implementación en el ámbito educativo es esencial, ya que es en este contexto donde debemos centrarnos en el individuo poniendo suma atención en los diferentes estadios formativos del mismo.

De acuerdo con la definición de Sánchez y Boronat (2014), citados por Rosa, Riveras,

² Malagón Terrón, F. J. (2011). Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, 24, 49-66. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3632848>

³ Bisquerra, R. (2008). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.

Navarro-Segura y Villar (2015), el coaching educativo se describe como un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje y descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia. Su objetivo principal es fomentar la autonomía del alumno, convirtiéndolo en el protagonista de su propio proceso de aprendizaje.

El rol del educador se transforma en el de un guía que se enfoca en las expectativas del estudiante, alentándolo a buscar los medios para alcanzarlas, lo que, a su vez, promueve una mayor autonomía en su proceso de aprendizaje, basada en sus conocimientos y valores. Dada la importancia estratégica que ostenta el educador en nuestra sociedad, se vuelve imprescindible que adquiera la formación necesaria para desarrollar las competencias, habilidades y actitudes requeridas para esta función. En este sentido, comprender y aplicar el coaching educativo implica abordar cuestiones fundamentales en psicología de la educación y desarrollo, así como principios pedagógicos, como el concepto de "aprender a enseñar y enseñar a aprender". También involucra la implementación de estrategias de aprendizaje autónomo y cooperativo, la promoción de la educación personalizada y emocional, la estimulación de la creatividad, y, por supuesto, la comprensión del rol del educador como mentor y líder.

En resumen, el coaching educativo es un enfoque que empodera al estudiante, fomenta su autonomía y responsabilidad en el proceso de aprendizaje, y demanda una formación sólida y continua para los educadores. El proceso de coaching educativo abarca aspectos esenciales de la psicología de la educación, la pedagogía y la promoción de un ambiente educativo que fomente el crecimiento personal y el éxito académico de los estudiantes.

2. Importancia y pertinencia del coaching educativo.

2.1. Docencia indirecta (docentes, directivos, funcionarios y demás integrantes del organigrama de un centro de estudios):

El coaching ontológico es una poderosa herramienta en el ámbito educativo, no solo para los estudiantes, sino también para todo el personal interno de un centro educativo.

Algunas de las formas en que el coaching ontológico puede ser beneficioso para este grupo incluyen:

- **Mejora de la comunicación:** El coaching ontológico ayuda a desarrollar habilidades de comunicación efectiva, lo que puede fortalecer las relaciones entre los miembros del personal, facilitar la colaboración y fomentar un ambiente de trabajo más armonioso.
- **Gestión del cambio:** En el entorno educativo, el cambio es constante. El coaching ontológico puede ayudar a los directivos y funcionarios a gestionar el cambio de manera más efectiva, reduciendo la resistencia al cambio y promoviendo la adaptabilidad.
- **Liderazgo efectivo:** Los líderes educativos pueden beneficiarse enormemente del coaching ontológico para desarrollar un liderazgo más efectivo y empático. Esto puede traducirse en un mejor liderazgo en el aula y en todo el centro educativo.

2.2. Docencia directa.

Para los docentes, el coaching ontológico puede ser una herramienta valiosa para el desarrollo profesional y la mejora de la enseñanza. Algunos puntos clave incluyen:

- **Desarrollo de habilidades pedagógicas:** El coaching ontológico puede ayudar a los docentes a identificar áreas de mejora en su

enseñanza y a desarrollar estrategias efectivas para abordar estas áreas.

- **Construcción de relaciones con los estudiantes:** El coaching ontológico puede enseñar a los docentes a establecer conexiones más fuertes con sus estudiantes, promoviendo un ambiente de aprendizaje más positivo y de apoyo.
- **Gestión del estrés:** La enseñanza puede ser estresante, y el coaching ontológico puede proporcionar a los docentes herramientas para gestionar el estrés y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

2.3. Familia y entorno.

El coaching ontológico también puede ser beneficioso para los padres y familias de los estudiantes. Aquí hay algunas formas en que puede ser aplicado:

- **Comunicación efectiva:** El coaching ontológico puede ayudar a los padres a mejorar su comunicación con sus hijos, lo que puede fortalecer la relación familiar y ayudar a los estudiantes a sentirse más apoyados en su educación.
- **Establecimiento de metas familiares:** Los padres pueden utilizar herramientas de coaching ontológico para ayudar a sus hijos a establecer metas educativas y personales, fomentando un sentido de responsabilidad y autocontrol.
- **Resolución de conflictos:** El coaching ontológico puede proporcionar a los padres y familias las habilidades necesarias para resolver conflictos de manera constructiva, lo que puede tener un impacto positivo en el bienestar emocional de los estudiantes.

En conclusión, el proceso de coaching educativo bien implementado, alienta a los docentes a ser más reflexivos, articulados, exploratorios y metacognitivos en relación con su trabajo y su impacto en los alumnos. Como tales, son más conscientes de sí mismos y de sus capacidades como docentes, más conocedores de la actividad

de enseñanza y los procesos de aprendizaje, y más seguros para desplegar un amplio repertorio pedagógico adecuado al trabajo. También desarrollan mayores habilidades metacognitivas de planificación, seguimiento, refuerzo, refinamiento modular (enseñanza estética) y evaluación, todo ello de los cuales garantizan que la calidad de la enseñanza siga mejorando.⁴

3. El aprendizaje.

3.1. Aprendizaje Autónomo como eje central del Coaching Educativo.

El aprendizaje autónomo, también llamado autodirigido es un proceso de aprendizaje de carácter estratégico y autorreflexivo, en el cual el alumno toma la iniciativa, diagnostica, identifica materiales para aprender, implementa y elige las estrategias adecuadas y evalúa los resultados de su aprendizaje (Márquez et al., 2014).

Citando los trabajos de Elena Espinal, podemos concebir al aprendizaje autónomo como *“una habilidad que facilita el control, dirigiendo sus procesos de pensamiento, que contribuyen a que el alumno sea independiente y autogestione su práctica, para aprender y alcanzar determinados objetivos y la utilización de recursos necesarios para su aprendizaje...Varios estudios han demostrado la relevancia que el aprendizaje autónomo representa para los estudiantes como un tema de autorregulación propia, responsabilidad y esfuerzo...La intervención del estudiante en el establecimiento de sus objetivos, procedimientos, recursos y autoevaluación aportan conocimientos y experiencias prácticas, a partir de los cuales se pretende revitalizar el aprendizaje y darle sentido a su formación académica, tomar medidas correctivas y buscar vías de solución, factores que aumentan significativamente el aprendizaje autónomo...”*⁵

Bajo estos preceptos, podríamos decir entonces que el punto de encuentro entre el aprendizaje autónomo y la práctica del coaching se encuentra en la raíz de la metodología del primero y en la necesidad de práctica constante para que el individuo logre reforzar sus habilidades; cuestión para la cuál el segundo nos posibilita facilitar procesos de aprendizaje y autoconocimiento continuo.

⁴ Rachel Lofthouse, David Leat, Carl Towler, Research and analysis, CFBT Education Trust (Education Development Trust), “Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools”, United Kingdom, 2010.

<https://www.gov.uk/government/publications/coaching-for-teaching-and-learning-a-practical-guide-for-schools>

⁵ Espinal-Montalván, María Elena y Sanz-Martínez, Oneida. (2023). Estrategia didáctica para fortalecer el aprendizaje autónomo de los estudiantes de segundo de Bachillerato. MQRInvestigar, 7(3), 76-98.

3.2. El aprendizaje: creador de la realidad.

Si tomamos en cuenta que el proceso de coaching debido a su característica reflexiva estimula el pensamiento crítico en el coachee, es el docente quien estimula al estudiante para que logre resolver y aprender sin importar el aspecto social o cultural que lo rodea.

En su obra, Paulo Freire (1987) nos habla del pensamiento como “*un mediador entre el docente, el estudiante y realidad social para producir saber*”,⁶ estableciendo un vínculo entre docente-estudiante poniendo en relevancia un nuevo aspecto. Esto convierte al docente en un ser comprometido con la transformación de la sociedad injusta y quien con una metodología de preguntas y diálogo, la convierten en una colectividad menos absurda. El maestro no impone su contenido sino que busca junto con sus estudiantes temas de interés que los lleven a un aprendizaje mutuo por el camino de una educación.

Freire establece que “*el rol del educador consiste en proponer problemas en torno a situaciones existenciales codificadas para ayudar a los educandos a alcanzar una visión cada vez más crítica de su realidad*”⁷, proponiendo que la responsabilidad del mismo es mayor a simplemente transmitir información para que el estudiante la memorice. Teniendo en cuenta estos aspectos el docente debe considerar en el estudiante que el estudiar no es un acto de consumir ideas, sino de crearlas y recrearlas.

Su propuesta es la de perfilar a los docentes o educadores como seres creativos, que posean una alta dosis de imaginación para la utilización de los medios que le pueden o no ofrecer el entorno socio-cultural y que le permitan con su utilización crear conciencia crítica y sentido de autonomía en sus estudiantes, quienes

compartirán sus puntos de vista y dudas con un docente, promotor de aprendizaje.

Debido a que el entorno del estudiante va variando constantemente y es el docente el que debe incorporar creativamente para con las preguntas y el diálogo estimular el aprendizaje, es aquí que podemos establecer un punto de encuentro esencial con la disciplina del coaching.

Freire amplía el concepto del aprendizaje al destacar su capacidad para servir al individuo en su adaptación y transformación de la realidad, permitiéndole intervenir en ella y recrearla. El “*docente ideal*” se convierte, por lo tanto, en un estimulador y conversador creativo que guía la adquisición del conocimiento, teniendo en cuenta los aspectos socioculturales y el entorno en el que interactúan tanto el docente como el estudiante. Además, este profesor aprovecha de manera creativa los recursos disponibles en el aula, generando el estímulo necesario para que los estudiantes desarrollen su curiosidad y sean capaces de recrear el conocimiento.

3.3. Los valores: Cimiento del aprendizaje ontológico en el coaching educativo.

Bou (2013, p. 127)⁸ señala que los valores representan el núcleo de nuestra personalidad, forman parte intrínseca de nosotros mismos y otorgan un significado profundo a nuestras vidas. En esencia, son el epicentro de nuestro ser, el fundamento de nuestra existencia. De acuerdo con Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 145), los valores son las creencias personales que determinan lo que consideramos justo o injusto, bueno o malo. Constituyen la base que nos permite vivir en comunidad y establecer relaciones significativas con los demás. Es importante notar que, aunque están estrechamente relacionados, los valores no deben confundirse con las creencias; más bien, los valores actúan como un puente que conecta

⁶ Paulo Freire, *Pedagogía del Oprimido*, (36a. ed.). Siglo XXI, 1987.

⁷ Op Cit

⁸ Bou, J. F. (2013). *Coaching educativo*. Bogotá: Ediciones de la U.

nuestras creencias con nuestras acciones y comportamientos.

Para descubrir cuáles son los valores que guían la vida del coachee, Bou (2013, p. 128) sugiere realizar las siguientes preguntas reflexivas:

- ¿Qué es lo que te motiva en la vida?
- ¿Qué consideras como lo más importante para ti?
- ¿Qué te impulsa a tomar medidas y acciones con determinación?

inmutables. Identificar y comprender nuestros valores nos brinda la libertad de encontrar la mejor manera de alcanzar nuestras metas. Además, vivir nuestros valores mientras trabajamos hacia nuestras metas es lo que nos mantiene constantemente motivados y comprometidos en nuestro camino de desarrollo y crecimiento personal.

Ejemplos de valores⁹:

Justicia	Confianza	Gratitud	Generosidad
Piedad	Sabiduría	Sinceridad	Amor
Familia	Valor	Seguridad	Fe
Compromiso	Perseverancia	Servicio	Afecto
Empatía	Éxito	Poder	Libertad
Vitalidad	Armonía	Tolerancia	Salud
Altruismo	Placer	Equilibrio	Lealtad
Valentía	Igualdad	Alegría	Solidaridad
Sensibilidad	Responsabilidad	Trabajo	Lógica
Excelencia	Orden	Humildad	Honor
Creatividad	Felicidad	Bondad	Integridad

Tabla 1: Ejemplos de valores.

De acuerdo con O'Connor & Lages (2005, p. 61)¹⁰, los valores tienden a variar según el contexto y el entorno en el que nos encontramos. Lo que valoramos en nuestras relaciones personales puede diferir de lo que valoramos en el ámbito profesional. Sin embargo, existen valores fundamentales que trascienden el contexto y permanecen

⁹ Wise, D. y Avendaño, K. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala: USAID/G. Recuperado de http://cnbguatemala.org/index.php?title=Coaching_para_el_liderazgo_educativo

¹⁰ O'Connor, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Urano.

4. Agentes implicados en el proceso de coaching educativo.

4.1. El profesor coach. Mucho más que impartir conocimientos.

El coaching ontológico educativo se alinea perfectamente con los nuevos roles desempeñados por los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En esta dinámica, el profesor (o coach) actúa como un "facilitador", mientras que el estudiante (o coachee) se convierte en el "generador de su propio conocimiento".

Según Bayón et al. (2006, p. 47), el coach puede desempeñar siete roles distintos en su relación con el estudiante:

- **Maestro:** En esta función, el coach coordina, modela, encauza y analiza. Además, demuestra una escucha activa, promueve la reflexión y muestra interés y respeto por el aprendiz.
- **Socio:** El coach comparte responsabilidades, define estrategias, negocia y se involucra. Se compromete con la confidencialidad y la transparencia en la relación.
- **Investigador:** En su papel de investigador, el coach asume una función indagadora, haciendo preguntas, descubriendo necesidades y mostrando curiosidad, siempre con rigor.
- **Espejo:** El coach refleja una imagen veraz del aprendiz, siendo honesto, directo y procurando destacar las fortalezas y el potencial del estudiante.
- **Profesor:** Mediante esta función docente, el coach proporciona herramientas, reta y estimula el pensamiento, ofrece estrategias y opciones de respuesta.
- **Guía:** El coach orienta, anima, sugiere y encamina, pero siempre brinda la libertad suficiente para que el aprendiz tome sus propias decisiones.
- **Notario:** En su rol de notario, el coach ejerce la función normativa, verifica los

avances, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza seguimientos y ayuda al estudiante a reevaluar su progreso.

Obviamente, en el ejercicio real del profesor-coach, resulta complicado delimitar los roles; es por ello que el educador, debe formarse en diversas competencias para llevar a cabo su cometido con éxito. Es requisito indispensable que tenga un conocimiento del entorno en el que le toque intervenir. De igual modo, poseer nociones básicas del momento psicológico en el que se encuentra el alumno. Además, debe trabajar con cuestiones de su presente y con un objetivo futuro sobre el que trazará los pasos a seguir. Para ello, el profesor tiene que fungir como líder cuyas características primarias deben basarse en la habilidad, conocimiento y autoconocimiento, así como en poseer la conciencia de ser ejemplo para los demás.

Es importante atender las competencias que se plantean en Sánchez Mirón y Boronat Mundina (2014). Estas competencias se agrupan en cuatro dimensiones:

- **Aptitudinales:** Incluyen conocimientos, procedimientos y habilidades.
- **Intrapersonales o de personalidad:** Implican proactividad, intuición, coherencia, entusiasmo, sensibilidad, humildad, optimismo, integridad, sinceridad y paciencia, entre otras cualidades.
- **Interpersonales o de relación con los demás:** Comprenden la escucha activa, empatía, receptividad, sutileza, asertividad, adaptación, participación, compromiso e inteligencia emocional.
- **Técnicas:** Engloban habilidades como saber hacer preguntas adecuadas, redirigir la situación cuando sea necesario y utilizar diversos instrumentos.

Como señala Haneberg (2006, p. 3), "*un gran coach habla poco, escucha mucho y facilita el proceso de pensamiento del cliente*". En el contexto educativo, el coach se convierte en un

guía que se enfoca en los deseos y expectativas del estudiante, fomentando su autonomía y desarrollo basado en sus propias creencias y valores.

4.2. Las habilidades de coaching ontológico que los docentes deben incluir en el desempeño de su función.

Aún cuando se ha dicho que la principal herramienta del coaching es la conversación, que a su vez requiere de escuchar y preguntar, el profesional de la enseñanza que actúa como coach, necesita dominar varias habilidades para aplicarlas durante el proceso de Coaching Educativo.

Generar rapport: Según Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 41)¹¹, se define como la habilidad de establecer una conexión sutil pero profunda con otra persona, creando así una relación basada en la confianza mutua, la escucha activa y la comprensión recíproca. Bou (2013, p. 52)¹² lo describe como la capacidad de sintonizarse con los demás, creando un ambiente de confianza esencial para una comunicación efectiva y el logro de cambios significativos. En el coaching educativo, el rapport es fundamental, ya que proporciona el espacio necesario para que el coachee se sienta cómodo, comprendido y valorado, lo que a su vez le permite pensar, reflexionar y comunicarse con libertad.

Es crucial que el rapport se desarrolle de manera auténtica, evitando que el coachee perciba una interacción forzada. Para lograrlo, el coach debe ser sincero en su enfoque, no solo aparentando sinceridad. Como menciona Wolk (2007, p. 118)¹³, generar el rapport es responsabilidad del coach y es un paso fundamental para el éxito del coaching educativo. Implica establecer la confianza, autoridad, confidencialidad, crear el espacio físico adecuado, obtener el permiso del

coachee y acordar el respeto mutuo, entre otros aspectos importantes.

De acuerdo con Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 42), el coach crea confianza al demostrar su creencia en los recursos y habilidades del coachee, al admitir que no tiene todas las respuestas y al permitir que el coachee dirija la conversación según sus necesidades. El rapport se manifiesta en diversos aspectos, como el lenguaje corporal, el tono de voz y la velocidad del habla, que tienden a ser similares entre personas que están en sintonía. Esta conexión puede surgir de manera natural o ser fomentada a través de técnicas como el espejado o el acompasamiento, donde el coach refleja sutilmente la postura o los gestos del coachee, fortaleciendo así la sensación de conexión.

Bou (2013, p. 39) enfatiza la importancia de la calibración como una habilidad esencial para el coaching ontológico. La calibración implica observar y recopilar datos tanto del lenguaje verbal como del no verbal, incluyendo movimientos oculares, tamaño de la pupila, postura, velocidad de habla, tono de voz y ritmo respiratorio. Además, identificar el estilo de aprendizaje predominante del coachee, ya sea visual, auditivo o kinestésico, puede facilitar la generación de rapport (Giráldez y van Nieuwerburgh, 2016, p. 44).

El desarrollo de la habilidad de generar rapport es esencial para establecer una base sólida en el proceso de coaching educativo, ya que crea un ambiente de confianza en el que el coachee se siente apoyado y comprendido, lo que a su vez promueve un aprendizaje efectivo y la consecución de objetivos educativos y personales.

Escucha activa: La habilidad de escuchar activamente es esencial en el coaching educativo, como señala Bou (2013, p. 43). Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 51) la consideran la habilidad más crucial para el coach, ya que su objetivo principal es crear un

¹¹ Hayes, A. G. & van Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching Educativo*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

¹² Op Cit

¹³ Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas en acción*. 4ª. Ed. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

espacio donde el coachee se sienta escuchado, atendido y comprendido. Esto permite que el coachee piense con claridad, escuche su propio diálogo interno y sus reflexiones, lo que a su vez le ayuda a comprenderse mejor y a ver su realidad y sus desafíos desde nuevas perspectivas, facilitándole encontrar sus propias respuestas.

Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 54) han elaborado un conjunto de pautas que un coach debe seguir para llevar a cabo una escucha activa y empática:

- Escuchar para comprender: No se trata solo de oír las palabras, sino de conectarse emocionalmente, transmitir empatía y demostrar un interés genuino por lo que se está escuchando.
- Eliminar las barreras: Es fundamental liberar la mente de pensamientos y preocupaciones personales, así como eliminar posibles distracciones externas, como teléfonos móviles o interrupciones, para mantener una conversación efectiva.
- Controlar las pausas y los silencios: Los silencios son parte esencial de las conversaciones de coaching, ya que proporcionan tiempo para que el coachee hable y reflexione sobre sus pensamientos.

Para los docentes interesados en desarrollar la habilidad de escucha activa, Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 59) sugieren seguir estrategias como:

- Reducir el tiempo dedicado a hablar.
- Reconocer que el coachee tiene el poder de decisión.
- Mantener contacto visual para demostrar atención.
- Aprender a observar y comprender las señales del lenguaje corporal.
- Respetar los momentos de silencio o pausas.
- Evitar conductas que disminuyan la calidad de la escucha, como interrumpir, completar

frases del coachee, mostrar inquietud o aburrimiento, mirar el teléfono o el reloj.

- No juzgar, sugerir, aconsejar, predecir o realizar distracciones innecesarias.

La habilidad de escucha activa es fundamental para establecer una comunicación efectiva en el coaching educativo y permite que el coachee se sienta valorado y comprendido en su proceso de desarrollo.

Preguntas Poderosas: En el coaching educativo, la habilidad de formular preguntas poderosas es tan vital como la capacidad de escuchar, como señala Bou (2013, p. 55). Ambas habilidades se complementan y forman un ciclo que se retroalimenta: se pregunta para conocer al otro y se escucha para comprender, lo que a su vez permite plantear nuevas preguntas. El tipo de pregunta que se plantea influye en el tipo de respuesta que se obtiene.

Según Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 66), las preguntas se utilizan con diversos propósitos en el proceso de coaching educativo, como solicitar información, confirmar comprensión, aclarar conceptos, verificar el conocimiento de los estudiantes, obtener acuerdo, conocer opiniones y motivar la acción.

Un buen coach formula preguntas que estimulan la reflexión del coachee y lo sacan de su zona de confort. El objetivo es permitir al coachee explorar diferentes perspectivas y alcanzar una comprensión más profunda de su situación. Según Ravier (2016, p. 45)¹⁴, se busca hacer preguntas adecuadas, en el momento oportuno y de la manera adecuada para guiar al coachee hacia el autodescubrimiento, la reflexión, la claridad, la apertura de posibilidades, el aprendizaje, el compromiso o la acción.

¹⁴ Ravier, L. (2016). *Coaching No Directivo. Metodología y práctica. Cómo potenciar el conocimiento tácito de las personas*. Madrid: Unión Editorial S.A.

Como señalan Giráldez y van Nieuwerburgh (2016, p. 67), existen cuatro tipos principales de preguntas en el coaching educativo:

- Preguntas abiertas: Estas preguntas no pueden responderse con un simple "sí" o "no" y suelen comenzar con palabras como "¿qué?", "¿cómo?", "¿cuándo?", "¿dónde?", "¿quién?" o "¿para qué?". Su objetivo es fomentar la reflexión y facilitar el autodescubrimiento.
- Preguntas cerradas: Estas preguntas pueden ser respondidas con una sola palabra, como "sí" o "no". En el coaching, es importante limitar el uso de este tipo de preguntas, ya que tienden a restringir la conversación y la exploración de ideas.
- Preguntas inductivas: Estas preguntas insinúan o sugieren una respuesta preferida o correcta. En el coaching educativo, se recomienda evitar este tipo de preguntas, ya que pueden influir en la respuesta del coachee y limitar su pensamiento autónomo.
- Preguntas múltiples: Estas preguntas formulan dos o más preguntas consecutivas sin dar tiempo al coachee para responder entre ellas. En general, se aconseja evitar este enfoque, ya que puede abrumar al coachee y dificultar su proceso de reflexión.

Bou (2013) y Ravier (2016) destacan que una pregunta efectiva debe tener las siguientes características:

- Cortas: Deben ser lo más concisas posible para tener un mayor impacto en la mente del coachee.
- Claras: Utilizar un lenguaje comprensible y utilizar las mismas palabras que ha empleado el coachee para facilitar la fluidez de su pensamiento.
- Precisas: Formular una pregunta a la vez, evitando abrumar al coachee con múltiples preguntas.
- Enfocadas: Las preguntas deben estar relacionadas con el objetivo y contexto de la conversación.

- Sin entradillas o coletillas: Evitar añadir introducciones o comentarios innecesarios, ya que pueden interferir en la respuesta del coachee.

La habilidad de plantear preguntas poderosas es esencial para desencadenar procesos de reflexión profunda y aprendizaje significativo en el coaching educativo.

Dar y Recibir Feedback: En el contexto del coaching educativo, el feedback, también conocido como realimentación, desempeña un papel crucial en el proceso de mejora del desempeño y la toma de conciencia. Bou (2013, p. 65) define el feedback como el acto de compartir información con otra persona en relación a su actitud o comportamiento, con el propósito de corregirlo, mejorarlo o reconocer lo que se ha hecho bien. Sin embargo, dar o recibir feedback efectivamente no es una tarea sencilla, y es responsabilidad del coach desarrollar esta competencia para enriquecer la conciencia del coachee y fortalecer la relación entre ambas partes.

Según Giráldez y van Nieuwerburgh (2016), hay pautas esenciales para dar feedback de manera efectiva en el coaching educativo:

- Solicitar permiso: Antes de ofrecer feedback, el coach debe solicitar permiso al coachee para hacerlo. Esto crea un entorno de respeto y colaboración en el que el coachee se siente cómodo al recibir comentarios.
- Mantener una actitud de humildad: El coach debe abordar el proceso de feedback con humildad y apertura. Debe estar dispuesto a aprender de la experiencia y estar consciente de que también puede recibir feedback en su propio rol de coach.
- Basarse en hechos: Es fundamental que el feedback esté basado en hechos concretos y observaciones objetivas en lugar de opiniones o generalizaciones vagas. Esto

proporciona claridad y credibilidad al feedback.

- Crear un clima de confianza: La confianza es esencial para que el coachee se sienta seguro al recibir feedback. El coach debe trabajar en construir y mantener un ambiente de confianza en el que el coachee se sienta respetado y comprendido.
- Ser claro y específico: El feedback debe ser claro y específico en lugar de ambiguo o vago. Debe proporcionar detalles concretos sobre el comportamiento o la actitud en cuestión para que el coachee pueda comprender y actuar en consecuencia.
- Evitar endulzarlo: El feedback debe ser honesto y directo, sin adornos innecesarios ni críticas excesivamente negativas. El objetivo es estimular la reflexión y el aprendizaje del coachee.

El proceso de dar y recibir feedback en el coaching educativo está diseñado para impulsar el crecimiento y el desarrollo del coachee. Debe utilizarse estratégicamente para orientar, motivar y apoyar la revisión y la reflexión, y para fomentar un ambiente de aprendizaje continuo.

4.3. Formación docente en competencias de coaching ontológico. Una herramienta casi indispensable.

La enseñanza involucra actividades como transmitir información, dar indicaciones u ofrecer soluciones, capacitar, sin embargo, el profesor-coach adquiere un nuevo rol que utiliza un enfoque no directivo con el cual acompañará a las personas para que aprendan por sí mismas y más importante sobre sí mismas. El docente-coach debe orientarse a que el coachee posea sus propias respuestas. Esto presenta un reto para los docentes pues deben cambiar el dar respuestas por el animar al coachee a encontrar las suyas propias (Giráldez & van Nieuwerburgh, 2016).¹⁵

Para que esto suceda se hace evidente la necesidad de que el docente esté formado en competencias de coaching ontológico y coaching educativo. Este entrenamiento puede darse a posteriori de la carrera docente a través de cursos y capacitaciones, no obstante el ideal sería incluir en las formaciones de grado y posgrado materias específicas en este sentido.

En el siglo XXI, la formación docente se ha convertido en un pilar fundamental para la mejora de la calidad de la educación. La evolución constante de la sociedad y la diversidad de las necesidades de los estudiantes exigen que los educadores estén preparados no solo en términos de conocimientos técnicos, sino también en el desarrollo de habilidades interpersonales, la gestión emocional y la capacidad de adaptación a un entorno educativo en constante cambio. Se puede justificar esta inclusión formativa teniendo en cuenta los siguientes elementos:

El Paradigma del Coaching Ontológico: En este contexto, el coaching ontológico emerge como un paradigma educativo que va más allá de la mera transmisión de contenidos y se enfoca en el desarrollo integral de los docentes. El coaching ontológico no se limita a impartir habilidades técnicas, sino que se adentra en el mundo de las creencias, los valores y la identidad personal. Este enfoque busca empoderar a los futuros docentes para que sean líderes de su propio crecimiento y transformación.

Beneficios del Coaching Ontológico en la Formación Docente: La inclusión del coaching ontológico en la formación docente puede aportar una serie de beneficios significativos. En primer lugar, fortalece las habilidades interpersonales de los docentes, mejorando su capacidad de comunicación, empatía y resolución de conflictos. Además, el coaching ontológico fomenta la resiliencia emocional, permitiendo a los educadores gestionar de

¹⁵ Op Cit

manera efectiva el estrés y las emociones en el aula.

Desarrollo de Competencias Docentes: El coaching ontológico se convierte en una herramienta valiosa para el desarrollo de competencias docentes clave. Los futuros docentes pueden adquirir habilidades esenciales, como la adaptación a diferentes estilos de aprendizaje, la motivación de los estudiantes y la creación de un ambiente de aprendizaje inclusivo. Además, el coaching ontológico promueve la reflexión crítica y el autoconocimiento, lo que permite a los docentes gestionar mejor su propio aprendizaje y liderar con efectividad.

Aplicación Práctica en el Aula: La versatilidad del coaching ontológico se traduce en su aplicabilidad directa en el entorno educativo. Los docentes pueden utilizar principios y técnicas de coaching ontológico para mejorar su relación con los estudiantes, estimular la participación activa en el aula y abordar desafíos académicos y personales de manera más efectiva. El coaching ontológico promueve una comunicación abierta y respetuosa, lo que crea un ambiente propicio para el aprendizaje profundo y significativo.

Impacto en la Calidad Educativa: La inclusión del coaching ontológico en la formación docente no solo beneficia a los educadores, sino que también tiene un impacto positivo en la calidad de la educación en su conjunto. Los docentes capacitados en coaching ontológico pueden contribuir a un ambiente educativo más inclusivo, motivador y orientado al crecimiento. Los estudiantes se benefician de un enfoque más personalizado y centrado en su desarrollo integral.

En resumen, el coaching ontológico ofrece una perspectiva innovadora y efectiva para la formación docente en la actualidad. Al empoderar a los futuros docentes para que desarrollen competencias tanto técnicas como personales, el coaching ontológico prepara a los

educadores para enfrentar los desafíos cambiantes de la educación y mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. La inclusión de esta aproximación en la currícula de formación docente es un paso significativo hacia la construcción de un sistema educativo más eficiente y centrado en el crecimiento personal y académico de todos los estudiantes.

4.4. El estudiante como coachee. Más allá de las habilidades.

En correspondencia con el coach, se encuentra el coachee o aprendiz, en este caso, el estudiante. Lo que inicialmente define a un buen coachee no es tanto su experiencia en habilidades, sino su actitud hacia el cambio, que puede desarrollar gradualmente mediante la adquisición de competencias interpersonales e intrapersonales, como la receptividad, la comunicación, la escucha activa, la inteligencia emocional, la motivación, la autonomía, la responsabilidad, la reflexión, la persistencia, la iniciativa, el autoconocimiento y la autocrítica. Estas cualidades incluyen:

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Un coachee receptivo y adaptable está dispuesto a abrazar nuevas perspectivas y a enfrentar desafíos con una mente abierta. Esta disposición a adaptarse a diferentes situaciones y aprender de ellas es esencial para el crecimiento personal y académico.
- **Capacidad de Autorreflexión:** Un coachee efectivo es capaz de mirar hacia adentro y evaluar su propio progreso. Está dispuesto a cuestionar sus propias creencias y a aprender de sus experiencias, lo que contribuye a un crecimiento continuo.
- **Colaboración:** La disposición a colaborar con el coach y otros estudiantes es fundamental. Un buen coachee comprende el valor del trabajo en equipo y está dispuesto a contribuir a metas comunes mientras aprovecha la diversidad de perspectivas.

- **Resiliencia:** La capacidad de perseverar a pesar de los obstáculos es un rasgo esencial. Un coachee resiliente se recupera de los contratiempos y utiliza las dificultades como oportunidades de aprendizaje.
- **Habilidades de Comunicación:** Además de la escucha activa, un coachee eficaz se comunica de manera efectiva, expresando sus pensamientos, necesidades y preocupaciones de manera clara y respetuosa.
- **Curiosidad y Aprendizaje Continuo:** La curiosidad intelectual y la disposición para aprender de forma continua enriquecen la experiencia de aprendizaje de un coachee.
- **Empatía:** La empatía, la capacidad de comprender y ponerse en el lugar de los demás, también es fundamental. Un coachee empático contribuye a un entorno de aprendizaje más comprensivo y colaborativo.
- **Responsabilidad Personal:** Un coachee comprometido asume la responsabilidad personal por su propio aprendizaje y crecimiento. Está dispuesto a tomar las riendas de su desarrollo académico y personal.
- **Gestión Emocional:** La capacidad de gestionar las emociones es esencial para el éxito en el proceso de coaching educativo. Un coachee está dispuesto a explorar y comprender sus propias emociones y cómo estas afectan su aprendizaje.
- **Motivación Intrínseca:** La motivación interna y el deseo genuino de aprender y crecer impulsan la voluntad de esforzarse y superar desafíos.

En conjunto, estas cualidades y actitudes definen a un coachee efectivo y destacan la importancia de su participación activa en el proceso de coaching educativo. El coaching no se trata solo de habilidades técnicas, sino de un viaje de autodescubrimiento y crecimiento que contribuye a un aprendizaje más enriquecedor y significativo.

5. Integración de disciplinas, profesionales y metodologías en el Coaching Educativo

5.1. Fundamentos.

En el siguiente cuadro, ubicamos en la primera columna las corrientes de referencia, de las que derivan tres elementos sustantivos del modelo: idea básica, técnicas y aplicación en el aula, y competencias desarrolladas.

Cabe destacar que tanto estas corrientes como las disciplinas mencionadas no son excluyentes ni imperativas, sino que responden a la experiencia, son extraídas de los autores manejados y acomodadas a las aptitudes necesarias para los docentes.

No obstante, no podemos desconocer ni omitir la importancia de la interrelación con otras áreas del conocimiento, siempre y cuando estas tengan una base científica y epistemológica fundamentada y coherente a la relación con el coaching educativo.

	FUNDAMENTOS	IDEA BÁSICA	TÉCNICAS	COMPETENCIAS DESARROLLADAS
FILOSOFICOS	Mayéutica	Diálogo y preguntas poderosas.	Seminarios (lecturas comentadas, preguntas y comunicación dialógica)	Autonomía, resolución de problemas, análisis síntesis, comunicación.
	Existencialismo	Yo soy responsable de mis actos.	Compromiso inicial (contrato), autoevaluación.	Responsabilidad, voluntad, compromiso, autodeterminación.
PSICOLOGICOS	Psicología humanista	Interpretación de la realidad, en función de las vivencias previas.	Debates, contraste de opiniones, resolución de casos.	Respeto, adaptación, cooperación, trabajo en equipo, creatividad.
	Constructivismo	Conexión de aprendizajes y reestructuración del conocimiento.	Portfolios, mapas conceptuales, líneas de tiempo.	Organización y planificación, análisis síntesis, autonomía, creatividad.
	Counseling	Persona libre y autónoma.	Metáforas, entrevista no directiva, relación empática.	Diálogo, escucha activa, iniciativa, aprender a aprender, toma de decisiones.
OTROS	Competencias	Potencial interno, único y personal por desarrollar.	Seminarios (evaluación por pares), agrupamientos flexibles.	Autoconocimiento, análisis síntesis, trabajo en equipo.
	Empowerment	Sentirse parte de un sistema grupal.	Normas basadas en respeto, no en imposición. Negociación de tareas.	Toma de decisiones, responsabilidad, compromiso.
	PNL	Creencias potenciadoras y limitantes.	Tutoría individual y grupal.	Autoestima, autoconocimiento, voluntad, energía y afán de superación.

Tabla 2: Fundamentos.

Como se puede apreciar, el coaching educativo es un enfoque dinámico que se presta a una interacción multifacética con diversas disciplinas y profesionales. Este enfoque permite que los procesos de aprendizaje se ajusten a las necesidades específicas y los objetivos deseados, adaptándose a diferentes actores y contextos educativos. Entre los actores involucrados se encuentran maestros, profesores, especialistas en dificultades de aprendizaje, terapeutas educativos, psicólogos, psicopedagogos, consejeros estudiantiles, y otros expertos dedicados al campo educativo.

La sinergia entre el coaching educativo y estas disciplinas amplía las posibilidades de diseño de procesos de coaching altamente efectivos y adaptados a las necesidades individuales o grupales de los estudiantes. Cada profesional aporta su experiencia y conocimiento especializado para enriquecer la experiencia de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Es importante destacar que tanto el coach especializado en educación como el docente-coach deben poseer una formación sólida en las disciplinas relevantes, además de su formación en coaching y pedagogía. Esto garantiza que puedan incorporar habilidades adicionales más allá del coaching y la pedagogía, y que estén capacitados para abordar desafíos específicos en el proceso educativo.

La capacitación en competencias de estas disciplinas permite una comprensión más profunda de las necesidades y diferencias individuales de los estudiantes, así como la capacidad de adaptar estrategias pedagógicas y de coaching de manera efectiva. En última instancia, la colaboración entre profesionales y la integración de enfoques diversos en el coaching educativo enriquecen la experiencia de aprendizaje y contribuyen al éxito académico y personal de los estudiantes.

5.2. Coaching de pares para docentes.

Pam Robbins define al coaching de pares como *“un proceso confidencial a través del cual dos o más colegas profesionales trabajan juntos para reflexionar sobre las prácticas actuales; expandir, perfeccionar y construir nuevas habilidades; compartir ideas; enseñarse unos a otros; realizar investigaciones en el aula; o resolver problemas en el lugar de trabajo.”*¹⁶

*En el coaching de pares, un docente y un colega planifican una serie de oportunidades para explorar de forma colaborativa la enseñanza del profesor. Uno adopta el papel de coach o “amigo crítico” (alguien en quien uno tiene confianza y que puede ofrecer retroalimentación constructiva de manera positiva y de apoyo) a medida que se explora algún aspecto de la enseñanza o de la vida en el aula. Durante y después del proceso, el coach brinda retroalimentación y sugerencias al otro docente. El tipo de retroalimentación que brinde el entrenador dependerá de los objetivos que se hayan establecido. Preferimos que la retroalimentación no sea crítica ni evaluativa en la mayoría de los casos. El docente coach ofrece observaciones y sugerencias, pero el otro docente toma sus propias decisiones sobre qué cambiar, si es que hay algo, como resultado de la relación entre pares y la relación coach-coachee. En otras palabras, cada docente sigue teniendo la responsabilidad principal de su desarrollo profesional y no cede el control a un colega. Sin embargo, puede haber situaciones en las que se requieran aportes y comentarios evaluativos más directos, como cuando un docente novato ha estado recibiendo evaluaciones muy deficientes o tiene dificultades con una tarea docente y pide trabajar con un colega con más experiencia para que le ayude a abordar el problema.*¹⁷

¹⁶ Robbins, P. (1991). *How To Plan and Implement a Peer Coaching Program*. Association for Supervision and Curriculum Development, VA, U.S.A.

¹⁷ Op Cit

En este proceso, entre los beneficios que proporciona el coaching de pares a los docentes podemos destacar:

- Mejora la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula y en el centro educativo a través del fortalecimiento de la autonomía responsable del docente y equipo docente.
- Ayuda a reflexionar sobre la propia práctica docente, obteniendo de los colegas nuevas estrategias, recibiendo comentarios constructivos, colaborando y resolviendo problemas con los pares.
- Ayuda al docente a desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación así como de participar en un desarrollo profesional continuo.
- Brinda información al docente sobre sus fortalezas y debilidades y cómo construir una visión y una cultura compartidas con sus pares.
- Aumenta la confianza y la autonomía en el docente para satisfacer sus necesidades e intereses, así como las necesidades e intereses del centro educativo.

De la misma manera, el coaching de pares puede ser utilizado entre los estudiantes cuando estos hayan adquirido las competencias y madurez necesarias para hacerlo, de acuerdo a su estadio de desarrollo y formación, a través de programas de coaching de pares específicos diseñados a medida de sus necesidades. Vale recalcar que la participación, acompañamiento e integración con otras disciplinas y profesiones relacionadas directamente al ámbito de la educación, aportan un enorme valor al proceso de diseño de los programas de coaching de pares para estudiantes.

5.3. Coaching instruccional.

El coaching instruccional es una estrategia de desarrollo profesional comprobada e integrada en el trabajo mediante la cual un educador altamente capacitado trabaja con otros educadores de manera colegiada y colaborativa

para mejorar la práctica educativa. Este enfoque personalizado, continuo y basado en el aula fomenta el crecimiento de los docentes y brinda apoyo constante mientras los docentes trabajan para mejorar sus conocimientos, habilidades y técnicas dentro de una cultura de responsabilidad colectiva por el rendimiento estudiantil.¹⁸

Si bien cada situación de coaching presenta desafíos únicos, un proceso establecido para guiar la experiencia de coaching garantiza que los coaches instruccionales tengan todas las herramientas que necesitan para ayudar a los maestros a establecer y alcanzar sus objetivos.

Sus tres etapas principales (identificar, aprender y mejorar) ayudan tanto al instructor como al maestro a identificar una imagen clara de la realidad y establecer metas, aprender a implementar estrategias para alcanzar las metas y revisar los resultados para realizar los ajustes necesarios. El proceso proporciona una estructura para garantizar que se aborden las tareas esenciales, pero también deja espacio para la adaptación para satisfacer las necesidades específicas de cada maestro, coach instruccional y situación.¹⁹

5.4. Metodologías de evaluación específicas para alcanzar objetivos específicos.

Uno de los aspectos más importantes en el ámbito educativo es la capacidad de diagnosticar y evaluar efectivamente para alcanzar los objetivos deseados.

La capacidad colectiva para realizar y utilizar evaluaciones, indagaciones y creación de nuevos conocimientos sustenta la mejora y la

¹⁸ Pennsylvania Department of Education, Teachers and Administrators, Division of Instructional Quality, U.S.A, 2023. Recuperado de <https://www.education.pa.gov/Teachers%20-%20Administrators/Instructional-Coaching/Pages/default.aspx>

¹⁹ Knight, J. (2007). *Instructional Coaching: A Partnership Approach to Improving Instruction*. Corwin Press.

innovación. El aprendizaje profesional en la práctica, los procesos de coaching y la capacitación constante desarrollan el conocimiento, las habilidades y la confianza necesarios para la evaluación y la indagación. Para desarrollar las dos últimas, debe seleccionarse cuidadosamente la experiencia interna y/o externa relevante.

Los líderes y docentes deben aprender a alfabetizarse en datos: plantear preguntas enfocadas, utilizar datos relevantes, aclarar propósitos, reconocer evidencia sólida y no sólida, desarrollar la comprensión de conceptos estadísticos y de medición, y participar en interpretaciones reflexivas y conversaciones basadas en evidencia.

Para mejorar de manera efectiva los resultados de los estudiantes, el docente debe generar soluciones, tomar decisiones e implementar estrategias basadas en evidencia de investigaciones específicas sobre el tema.

Es en esta indagación, evaluación y desarrollo de conocimiento que se contribuye a cambios en el pensamiento y el comportamiento desarrollando hábitos conscientes de indagación.

*Participar en la toma de decisiones basada en evidencia aumenta la eficacia y la autonomía docente.*²⁰

5.5. Modelos de aprendizaje específicos al centro de estudios basados en coaching en la práctica.

La investigación disponible indica que los centros de estudio que crean un modelo de aprendizaje específico a sus características y utilizan el coaching basado en la práctica

obtienen resultados positivos para los docentes y estudiantes.

Tomando como ejemplo a The National Center on Quality Teaching and Learning, U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, U.S.A., esto incluye la implementación de prácticas de enseñanza deseadas, prácticas de apoyo al comportamiento o planes de estudio; implementación de prácticas con fidelidad; cambios en las interacciones docente-estudiante; y cambios autoinformados en conocimientos, habilidades y actitudes sobre las prácticas docentes.

Los beneficios para los estudiantes se traducen estadísticamente a una mayor participación y compromiso, mayores habilidades sociales y menos conductas desafiantes, mayor alfabetización y lenguaje; y mayores habilidades asociadas con la lógica y razonamiento y enfoques de aprendizaje.

Aunque hay muchos objetivos para el coaching y muchos enfoques de coaching en todo el campo de la educación, *la literatura respalda el uso de un modelo de coaching basado en la práctica para construir un puente entre el aprendizaje sobre una práctica y su uso en el aula. El uso del coaching basado en la práctica requiere una planificación compartida de objetivos y pasos de acción, centrar la observación en los resultados deseados y recopilar datos confiables, utilizar datos para guiar la reflexión y la retroalimentación sobre las prácticas docentes y brindar apoyo para implementar las prácticas docentes según lo previsto.*²¹

²⁰ Education Review Office, Government of New Zealand, "Effective practice for Improvement and learner success", New Zealand, 2016. Recuperado de: <https://ero.govt.nz/how-ero-reviews/schoolskura-english-medium/school-evaluation-indicators>

²¹ The National Center on Quality Teaching and Learning, "What do we know about Coaching", U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, U.S.A, 2014. Recuperado de: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/professional-development/article/practice-based-coaching-pbc>

6. Retos que enfrenta la educación.

6.1. El cambio de paradigma.

Debido a las características cambiantes del mundo actual, es cada vez más recomendable en el ámbito educativo y dentro de los centros de estudio fomentar la ética, el carácter y la ciudadanía, apuntando a desarrollar una variedad de habilidades sociales y emocionales, como la empatía, la compasión, la atención plena, la determinación, la responsabilidad, la colaboración y la autorregulación.

Según Andreas Schleicher, dentro de las competencias necesarias para afrontar el reto del cambio de paradigma que sufre nuestra sociedad actual, podemos resaltar las siguientes:²²

Primera Competencia:

“Como competencia transformadora, connota procesos de creación, fabricación y formulación; llegando a resultados que sean innovadores y originales, de valor positivo intrínseco. Sugiere espíritu empresarial en el sentido más amplio de estar dispuesto a aventurarse, a intentarlo, sin ansiedad por el fracaso. Los constructos que sustentan la competencia son la imaginación, la curiosidad, la perseverancia, la colaboración y la autodisciplina. La capacidad de acción de los jóvenes para dar forma al futuro dependerá en parte de su capacidad para crear nuevo valor.”

Segunda Competencia:

“En un mundo estructuralmente desequilibrado, el imperativo de reconciliar perspectivas e intereses diversos, en entornos locales con implicaciones a veces globales. Esto requerirá que los jóvenes se vuelvan expertos en el manejo

de tensiones, dilemas y compensaciones. Lograr el equilibrio, en circunstancias específicas, entre demandas contrapuestas –de equidad y libertad, autonomía y comunidad, innovación y continuidad y eficiencia y proceso democrático– rara vez conducirá a una elección o incluso a una solución única. Los individuos necesitarán pensar de una manera más integrada que evite conclusiones prematuras y preste atención a las interconexiones. Los constructos que sustentan la competencia incluyen la empatía, la adaptabilidad y la confianza.”

Tercera Competencia:

La tercera competencia transformadora es un requisito previo de las otras dos. Lidar con la novedad, el cambio, la diversidad y la ambigüedad supone que los individuos puedan “pensar por sí mismos” con una brújula moral sólida. Del mismo modo, la creatividad y la resolución de problemas requieren la capacidad de considerar las consecuencias futuras de las propias acciones, evaluar el riesgo y la recompensa y aceptar la responsabilidad por los productos del trabajo. Esto sugiere un sentido de responsabilidad y madurez moral e intelectual, con el cual una persona puede reflexionar y evaluar sus acciones a la luz de sus experiencias y objetivos personales y sociales; lo que les han enseñado y dicho; y lo que está bien o mal. La percepción y evaluación de lo que está bien o mal, lo bueno y lo malo en una situación específica tiene que ver con la ética. Implica hacer preguntas relacionadas con normas, valores, significados y límites. Un elemento central de esta competencia es el concepto de autorregulación, en las esferas de la responsabilidad personal, interpersonal y social, basándose en conceptos de autocontrol, autoeficacia, responsabilidad, resolución de problemas y adaptabilidad.”

El coaching ontológico ha llegado para apoyar a la educación en la consolidación de las tres competencias mencionadas anteriormente en el estudiantado actual, asistiendo a docentes con

²² UNESCO, Mahatma Gandhi Institute of Education for Peace and Sustainable Development, Andreas Schleicher, “Educating students for their future, not our past”, 2020. Recuperado de: <https://mgiep.unesco.org/article/educating-students-for-their-future-not-our-past>

conocimientos avanzados, a que sean dueños de su profesión y que trabajen con un alto nivel de autonomía profesional dentro de una cultura colaborativa, con normas profesionales de control donde la sabiduría es generada por los usuarios.

En este futuro integrado (materias y estudiantes) y conectado, los entornos de aprendizaje potentes crean constantemente sinergias y encuentran nuevas formas de mejorar el capital profesional, social y cultural con los demás. Lo hacen con familias y comunidades, con educación superior, con empresas y especialmente con otras escuelas y entornos de aprendizaje a través de asociaciones innovadoras.

La educación experiencial, basada en proyectos, ayuda a los estudiantes a pensar más allá de los límites de las disciplinas temáticas. Los docentes y estudiantes se convierten en recursos y son cocreadores.

Los sistemas escolares actuales deben acoger la diversidad con enfoques diferenciados del aprendizaje, desarrollando además, la instrucción a partir de las pasiones y capacidades de los estudiantes, ayudándolos a personalizar su aprendizaje y evaluación de manera que fomenten el compromiso y los talentos.

Hoy, ponemos mayor hincapié en el hecho de que las personas aprenden de manera diferente y a su vez distinta en las distintas etapas de sus vidas. Por ende, la educación tiende a inclinarse por el concepto de enseñar al estudiante de la manera más propicia para su progreso, aprovechando las fortalezas y talentos de los mismos.

La utilización de las nuevas tecnologías ayuda para liberar el aprendizaje de convenciones pasadas y conectar a los alumnos de maneras nuevas y poderosas, con fuentes de conocimiento, con aplicaciones innovadoras y entre sí.

El centro educativo actual mira hacia afuera, centrándose en el liderazgo educativo, con líderes que apoyan, evalúan y desarrollan la calidad de los docentes y el diseño de entornos de aprendizaje innovadores, garantizando la calidad de la educación. Los cambios que presupone la educación actual, no dependen sólo del accionar de los gobiernos sino de todos los agentes que influyen en su proceso de enseñanza y aprendizaje.

El coaching ontológico se suma como agente de estos cambios, como un actor dinamizante de los procesos, mediador de las posiciones desencontradas y puente - junto con otras disciplinas - hacia una educación más acertada para los retos que enfrentarán en el futuro los jóvenes que la habitan hoy.

6.2. Entre la inteligencia artificial y las habilidades sociales.

De acuerdo con la realidad actual, *es menos probable que los jóvenes inviertan su tiempo y energía en una mejor educación si ésta parece irrelevante para las demandas del mundo "real" ...Para quienes tienen los conocimientos y habilidades adecuados, la digitalización y la globalización han sido liberadoras y emocionantes, mientras que para quienes no están lo suficientemente preparados, pueden significar un trabajo vulnerable e inseguro, y una vida con pocas perspectivas.*²³

La próxima generación de ciudadanos jóvenes - globales y digitales - creará empleos, no los

²³ PEW Charitable Trust, Andreas Schleicher, "How to Prepare the Next Generation for Their Future—Not Our Past. Moving forward, young citizens will create jobs, not seek them, and collaborate to advance an increasingly complex world". Philadelphia, U.S.A., 2020. Recuperado de <https://www.pewtrusts.org/en/trend/archive/spring-2020/how-to-prepare-the-next-generation-for-their-future-not-our-past>

buscará, y colaborará para avanzar en un mundo cada vez más complejo. Para ello, necesitarán estar dotados de imaginación, empatía, resiliencia y espíritu empresarial fomentado por la necesidad de desarrollar la capacidad y la motivación para el aprendizaje permanente. En el pasado, el estudiante aprendía para trabajar. Hoy, el aprendizaje es el trabajo en sí mismo, y la era postindustrial requerirá coaching, mentoring, enseñanza y evaluación que puedan generar pasión por el aprendizaje.

El aprendizaje permanente requiere que las personas no sólo aprendan constantemente cosas nuevas sino también que vuelvan a adquirir nuevos conocimientos a medida que el mundo cambia. Por ello, es imperante generar en ellos la responsabilidad de “qué aprende”, “cómo aprende”, “dónde aprende” y “cuándo aprende”.

Concientizando a los jóvenes sobre la relevancia social y laboral futura de su aprendizaje, se colabora también en el incentivo de los sistemas educativos, para que éstos ayuden a los estudiantes a elegir un campo de estudio que, acorde con sus pasiones, donde puedan sobresalir y contribuir a la sociedad, colocándolos en el camino hacia el éxito personal y profesional.

Es además necesario avanzar desde sistemas de certificación basados en calificaciones hacia sistemas de certificación basados en conocimientos y habilidades, resaltando lo que las personas realmente pueden hacer, independientemente de cómo y dónde adquirieron sus conocimientos, habilidades y cualidades de carácter. A medida que se da esta transformación hacia la digitalización completa, las empresas prueban cada vez más los conocimientos y habilidades de sus empleados por sí mismos, dependiendo menos de los diplomas.

El mundo moderno ya no nos recompensa sólo por lo que sabemos, sino por extrapolar lo que sabemos y aplicar ese conocimiento de forma

creativa en situaciones novedosas. En la era de la inteligencia artificial, tendremos que pensar más seriamente en cómo podemos combinar la que poseen las computadoras con las habilidades y valores cognitivos, sociales y emocionales que poseen las personas.

Si se destruirán o crearán nuevos empleos con el advenimiento de la inteligencia artificial, dependerá en gran medida de nuestro éxito en fortalecer las habilidades sociales de las personas y de si nuestra imaginación, nuestra conciencia y nuestro sentido de responsabilidad nos ayudarán a aprovechar la tecnología para mejorar el mundo.

Fomentar la ética en la educación nunca cobró tanta relevancia, pues si bien la inteligencia artificial es éticamente neutral, la misma puede caer en manos de personas que no lo sean, potencialmente pudiendo amplificar las malas ideas y prácticas.

Actualmente, el valor que crean las sociedades modernas se produce por la capacidad de sintetizar diferentes campos de conocimiento, estableciendo conexiones entre ideas que antes parecían no relacionadas, a través de individuos familiarizados y receptivos al conocimiento de otros campos.

Debido a esto, las habilidades sociales cobran mayor relevancia en el mercado laboral, por lo que los ciudadanos del mañana tendrán que pensar por sí mismos y unirse a otros, con empatía, en el trabajo y la ciudadanía. Hoy en día, la innovación es el resultado de cómo compartimos e integramos el conocimiento con otros. Los empleadores buscan cada vez más atraer estudiantes que se adapten fácilmente y puedan compartir, aplicar y transferir sus habilidades y conocimientos. La digitalización puede enriquecer esta capacidad pero también ponerla en riesgo.

El desafío es que desarrollar tales capacidades cognitivas, sociales y emocionales requiere un

enfoque muy diferente de la enseñanza y el aprendizaje, mucho más allá de impartir y absorber conocimientos.

En la cada vez más integrada educación actual, el estudiante se está volviendo más conectado, con un aprendizaje estrechamente relacionado con contextos del mundo real y problemas contemporáneos, abierto a los ricos recursos de la comunidad y sus culturas, basándose en proyectos y siendo estimulado a pensar más allá de los límites de las disciplinas temáticas.

La adopción de la tecnología puede elevar el papel de los docentes como cocreadores y diseñadores de entornos de aprendizaje innovadores, ya que la misma puede observar los procesos que se suceden en el cerebro humano y simultáneamente cómo aprende el estudiante, determinar los tipos de tareas y pensamientos que le interesa, así como los tipos de problemas que le resultan aburridos o difíciles. Posteriormente, estos sistemas pueden adaptar la forma de enseñar al estilo de aprendizaje personal del estudiante en particular con mucha mayor precisión que cualquier entorno de aula tradicional. De manera similar, los laboratorios virtuales brindan la oportunidad de diseñar, realizar y aprender a través de experimentos en lugar de simplemente aprender sobre ellos.²⁴

Por el momento, los buenos ejemplos de tecnología que mejoran el aprendizaje experiencial son aquellos que:

- Respaldan métodos de enseñanza basados en proyectos e investigaciones.

- Facilitan actividades prácticas y el aprendizaje cooperativo.
- Ofrecen evaluaciones formativas en tiempo real.
- Respaldan el aprendizaje con material didáctico interactivo y no lineal basado en un diseño instruccional de última generación.
- Utilizan software sofisticado para experimentación y simulación, redes sociales y juegos educativos.

Siendo éstas las herramientas de aprendizaje necesarias para desarrollar conocimientos y habilidades en la actualidad, el docente ahora también puede educar e inspirar a millones de alumnos y comunicar ideas a todo el mundo. Esto facilita la construcción de un ecosistema en torno al aprendizaje para crear comunidades que hacen que el aprendizaje sea más social y divertido, reconociendo que el aprendizaje colaborativo mejora la orientación a objetivos, la motivación y la perseverancia, así como el desarrollo de estrategias de aprendizaje efectivas.

La tecnología también puede:

- Construir comunidades de docentes que compartan y enriquezcan recursos y prácticas, colaborando en el crecimiento profesional y la institucionalización de la práctica profesional.
- Ayudar a los líderes del sistema y a los gobiernos a desarrollar y compartir mejores prácticas en torno al diseño, las políticas y la pedagogía del currículo.
- Facilitar plataformas de crowdsourcing donde profesores, investigadores en educación y expertos en políticas colaboren para seleccionar el contenido y las prácticas profesionales más relevantes para lograr los objetivos educativos, y donde los estudiantes de cualquier parte del mundo tienen acceso a las mejores y más innovadoras experiencias educativas.

²⁴ Stanford University, Educational Neuroscience Initiative, Bruce McCandliss, Elizabeth Toomarian, "Putting Neuroscience in the Classroom: How the Brain Changes as We Learn. The more we know about how the developing brain changes as we learn, the better we can support young learners.", Trend Magazine, U.S.A., 2020. Recuperado de: <https://edneuroinitiative.stanford.edu/news/putting-neuroscience-classroom-how-brain-changes-we-learn>

El desafío es aunar criterios y esfuerzos entre todos los agentes de la educación partiendo por la esfera gubernamental, la cual juega un papel clave como plataforma e intermediario, como estimulador y facilitador.

Muchos sistemas educativos ya están encaminados hacia la búsqueda de respuestas innovadoras, tanto en ejemplos locales aislados como también sistémicamente. En un mundo que requiere que los estudiantes se adapten y crezcan constantemente, la necesidad de desarrollar la capacidad y la motivación para el aprendizaje permanente es vital.

7. Conclusiones.

En base a los conceptos manejados en el presente trabajo arribamos a una serie de conclusiones que pretenden ser, al mismo tiempo, el punto de partida para la reflexión sobre los beneficios de incluir el coaching ontológico educativo en las perspectivas de un futuro sistema inclusivo y holístico de enseñanza, con un énfasis profundo en las habilidades blandas, tanto en la formación de posgrado en la materia, la especialización de profesionales y la inclusión de competencias de coaching ontológico en las currículas de formación docente.

7.1. Desarrollo integral: El coaching educativo ontológico se centra en el desarrollo integral de los estudiantes, no solo en el ámbito académico, sino también en el personal. Promueve el crecimiento en la autenticidad, la conciencia y la responsabilidad de los estudiantes.

7.2. Aprendizaje significativo: El coaching educativo ontológico busca un aprendizaje significativo al fomentar la reflexión, la autoevaluación y la comprensión profunda de los contenidos. Esto permite que los estudiantes no solo adquieran conocimientos, sino que también los apliquen en su vida diaria.

7.3. Relaciones de confianza: La construcción de relaciones de confianza entre el coach y el coachee es fundamental. El coaching educativo ontológico crea un espacio seguro donde los estudiantes se sienten escuchados, comprendidos y valorados, lo que facilita la comunicación abierta y la exploración de nuevas perspectivas.

7.4. Preguntas poderosas: El uso de preguntas poderosas en el coaching educativo ontológico estimula el pensamiento crítico y la autorreflexión. Ayuda a los estudiantes a cuestionar sus creencias y a descubrir soluciones desde su interior, lo que promueve la autonomía y la toma de decisiones informadas.

7.5. Feedback constructivo: El feedback en el coaching educativo ontológico se ofrece de manera constructiva y basada en hechos. Ayuda a los estudiantes a identificar áreas de mejora y a reconocer sus logros. Esto contribuye a un ambiente de crecimiento y mejora continua.

7.6. Adaptación al contexto: El coaching educativo ontológico reconoce que cada estudiante es único y que las estrategias de aprendizaje deben adaptarse a su contexto y necesidades individuales. Esto permite una educación más personalizada y efectiva.

7.7. Cambio positivo: El coaching educativo ontológico promueve el cambio positivo en los estudiantes al ayudarles a superar obstáculos, establecer metas claras y desarrollar habilidades emocionales y sociales. Los estudiantes se convierten en agentes activos de su propio aprendizaje y desarrollo.

7.8. Formación docente: El coaching educativo ontológico no solo beneficia a los estudiantes, sino también a los docentes. Les proporciona herramientas para comprender mejor a sus alumnos, mejorar sus habilidades pedagógicas y crear un ambiente de aprendizaje más enriquecedor.

7.9. Educación holística: Desde una perspectiva ontológica, el coaching educativo reconoce la importancia de abordar no solo el aspecto cognitivo, sino también el emocional, social y ético en la formación de los estudiantes. Esto contribuye a una educación basada en valores, más holística y completa.

7.10. Empoderamiento: El coaching ontológico empodera a los estudiantes al ayudarles a descubrir su propio potencial y a tomar el control de su aprendizaje y desarrollo. Fomenta la confianza en sí mismos y la capacidad de enfrentar desafíos con resiliencia.

7.11. Interacción con otras disciplinas: El coaching educativo ontológico emerge como una disciplina que ofrece invaluables beneficios al campo de la educación al permitir una interacción libre y enriquecedora con diversas disciplinas como la filosofía, las neurociencias, la psicología y muchas otras. Esta interconexión amplía las perspectivas y enriquece el enfoque pedagógico, permitiendo a los educadores abordar el aprendizaje desde una visión integral, que comprende tanto la dimensión cognitiva como la emocional y existencial. Esto, a su vez, facilita la creación de entornos de aprendizaje más efectivos y significativos, donde los estudiantes pueden desarrollar su potencial de manera holística, promoviendo un crecimiento personal y académico enriquecedor.

7.12. Los nuevos retos que enfrenta la educación: El coaching educativo ontológico se presenta como una poderosa herramienta para abordar los desafíos que la educación del siglo XXI enfrenta en un mundo en constante transformación. Frente a los cambios de paradigma educativo, como las tres competencias destacadas por Andreas Schleicher (pensamiento crítico, creatividad y capacidad social), el coaching ontológico se erige como un enfoque pedagógico flexible y adaptable que promueve precisamente estas habilidades en los estudiantes. Además, ante la creciente influencia de la inteligencia artificial generativa y otras

tecnologías disruptivas, el coaching educativo ontológico se destaca por su énfasis en el desarrollo de las habilidades humanas esenciales, como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la adaptabilidad, que son difíciles de replicar por las máquinas. En este sentido, el coaching ontológico se presenta como una respuesta valiosa para preparar a los estudiantes no solo para enfrentar, sino también para prosperar en un mundo caracterizado por la evolución constante y la innovación tecnológica.

Tanto docentes como otros actores intervinientes necesitan herramientas adecuadas que les ayuden a desarrollar la práctica del coaching en la institución y el aula. Estos incluyen el uso de tecnología digital, el desarrollo de guías de coaching para pedagogías específicas, un lenguaje para describir las dimensiones del coaching ontológico, una oportunidad para reconocerlas y un marco y medios mediante los cuales se pueda desarrollar la calidad del coaching educativo a lo largo del tiempo. Los líderes escolares deben comprender que esta disciplina necesita apoyo y recursos adecuados para lograr el máximo impacto; para que su enfoque sea apropiado al contexto educativo particular y a las necesidades de los individuos.

En resumen, el coaching educativo desde una perspectiva ontológica es una poderosa herramienta que va más allá de la enseñanza tradicional. Promueve el desarrollo integral de los estudiantes, fomenta la autonomía, fortalece las relaciones de confianza y contribuye a un aprendizaje significativo y transformador. Es una aproximación que reconoce la importancia de formar no solo mentes brillantes, sino también personas éticas y conscientes de sí mismas.

Referencias bibliográficas

1. Akhavan, N. y Tracz, S. (2015, septiembre). The Effects of coaching on teacher efficacy, academic optimism and student achievement: the consideration of a continue professional development option for teacher. *Journal of Education*.
2. Álvarez, M. L. (2012). *Coaching Educativo: Un nuevo rol docente para transformar la escuela*. Editorial Popular.
3. Asamblea General de la ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París.
4. Bisquerra, R. (2008). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
5. Bou, J. F. (2013). *Coaching Educativo*. Ediciones de la U.
6. Brown, D., Reumann-Moore, R., Hugh, R., Christman, J. B., y Riffer, M. (2008). *Links to learning and sustainability: Year three report of the Pennsylvania High School Coaching Initiative*. Filadelfia, Pensilvania: Research for action.
7. Center for the Use of Research and Evidence in Education (2005). *Mentoring and Coaching CPD Capacity building project (2004-2005)*. National Framework for mentoring and coaching. Londres: CUREE.
8. Clutterbuck, D. (2003). *Creating a coaching climate. The coaching and mentoring network*. Recuperado de <http://www.coachingnetwork.org.uk/informationportal/Articles/ViewArticle.asp?artId=92>
9. Creasy, J. y Paterson, F. (2005). *Leading Coaching in Schools*. Nottingham: NCSL.
10. de Hann, E. (2008). *Relational Coaching: Journeys towards Mastering One-to-one Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
11. Education Review Office, Government of New Zealand (2016). *Effective practice for Improvement and learner success*. Recuperado de <https://ero.govt.nz/how-ero-reviews/schools>
12. Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). *Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su utilización*. *Avances en Medición*.
13. Espinal-Montalván, M. E. y Sanz-Martínez (2023). *Estrategia didáctica para fortalecer el aprendizaje autónomo de los estudiantes de segundo de Bachillerato*. MQRInvestigar.
14. Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional, FICOP. (2022). *Texto Único. ¿Qué es el Coaching Ontológico?*
15. Freire, P. (1987). *Pedagogía del Oprimido* (36a ed.). Siglo XXI.
16. Giráldez, A., & van Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching Educativo: Acción, impacto y evidencia*. Editorial Graó.
17. Green, L. S., Grant, A., & Rynsaardt, J. (2007). *Evidence-based life coaching for senior high school students: building hardiness and hope*. *International Coaching Psychology Review*.
18. Knight, J. (2007). *Instructional Coaching: A Partnership Approach to Improving Instruction*. Corwin Press.
19. Lofthouse, R., Leat, D., Towler, C., & Research and analysis, CFBT Education Trust (Education Development Trust) (2010). *Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publication/s/coaching-for-teaching-and-learning-a-practical-guide-for-schools>
20. Malagón Terrón, F. J. (2011). *Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender*. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3632848>
21. O'Connor, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Urano.
22. Pennsylvania Department of Education, Teachers and Administrators, Division of Instructional Quality (2023). *Coaching con PNL*. Recuperado de <https://www.pde.state.pa.us/instructional-quality>

<https://www.education.pa.gov/Teachers%20-%20Administrators/Instructional-Coaching/Pages/default.aspx>

23. Rachel Lofthouse, David Leat, Carl Towler, Research and analysis, CFBT Education Trust (Education Development Trust) (2010). Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/coaching-for-teaching-and-learning-a-practical-guide-for-schools>
24. Robbins, P. (1991). How To Plan and Implement a Peer Coaching Program. Association for Supervision and Curriculum Development, VA, U.S.A.
25. Rojas, M. (2011). Coaching Educativo: Aprender para el Desarrollo. Ediciones Octaedro.
26. Ruiz, J. M., & Castillo, E. (2010). Coaching Educativo: Acompañar para Aprender. Editorial Trillas.
27. Ruiz, L. I., García, A., García, J., & Taboada, G. (2008). Criterios para la optimización de sistemas eléctricos en refinerías de la industria petrolera: influencia y análisis en el equipo eléctrico. IEEE CONCAPAN XXVIII, Guatemala.
28. Sweeney, D. K., & Harris, S. (2017). Student-Centered Coaching: The Moves. Corwin Press.
29. The National Center on Quality Teaching and Learning, “What do we know about Coaching,” U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, U.S.A (2014). Recuperado de: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/professional-development/article/practice-based-coaching-pbc>
30. UNESCO, Mahatma Gandhi Institute of Education for Peace and Sustainable Development, Andreas