



Ministerio de
Educación

Gobierno de Chile



COACHING ENTRE PARES

SERIE RETROALIMENTACIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS



Serie Retroalimentación de Prácticas Pedagógicas

¿Qué es el coaching entre pares?

El Coaching entre pares es una modalidad de retroalimentación que se sustenta en una relación de confianza y horizontalidad existente entre dos docentes de aula, que observan y conversan empáticamente respecto de la práctica de uno(a) de ellos(as). El docente que retroalimenta la práctica (docente-coach), lo hace a partir de preguntas desafiantes, que no implican juicios de valor sobre el desempeño de su colega, ni tampoco comunican consejos de mejora, lo que permite al docente retroalimentado (docente-coachee) construir sus propios aprendizajes, motivándose a descubrir nuevas formas de actuación que favorezcan su desarrollo profesional y el consecuente incremento de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

El principal foco de reflexión de esta modalidad entre pares está en **el proceso introspectivo que realiza el docente-coachee al observar y analizar** sus desempeños, interpretaciones, creencias, emociones, sensaciones corporales, valores, motivaciones, entre otras variables que condicionan su accionar y ser docente. Estos procesos de autoaprendizaje requieren de una alta motivación del docente-coachee, responsabilidad hacia el cambio y deseo de transformación. Sin lo anterior la realización de esta modalidad pierde su principal sentido, que es que el docente sujeto a retroalimentación **sea quien identifique sus necesidades de desarrollo profesional y se disponga a realizar un proceso de autoaprendizaje**, acompañado y facilitado por conversaciones con un docente par, que escucha respetuosamente e interroga las prácticas y reflexiones del docente-coachee, intentando que las preguntas realizadas permitan ampliar y profundizar las perspectivas de análisis y con ello incrementar las posibilidades de alcanzar aprendizajes profundos.

El coaching entre pares se abre al espacio de aprendizaje y descubrimiento del potencial personal y profesional del docente, **reflexionado sobre su conocimiento teórico-práctico explícito y el**

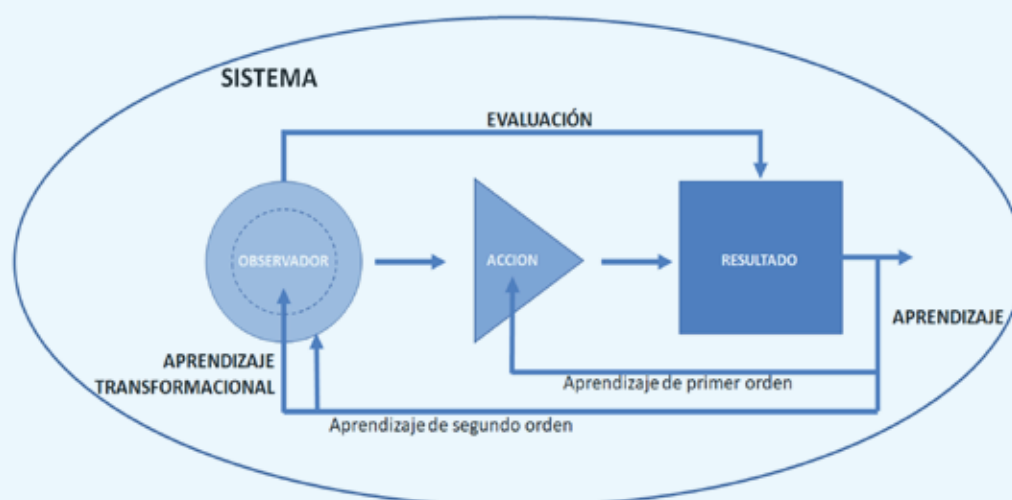


conocimiento implícito, considerando el valor de los procesos emocionales del docente, sus creencias y motivaciones, lo que requiere del acompañamiento y apoyo de docentes-coach y de aquellos directivos que lideren la implementación de la modalidad.

El presente documento describe los principios del Coaching como experiencia de aprendizaje profundo, para luego adentrarse en las posibilidades que ofrece la modalidad **Coaching entre Pares** en nuestras escuelas, sus fundamentos, momentos, roles y usos recomendados, quedando a disposición de sostenedores, equipos directivos, técnico-pedagógicos y docentes, una modalidad interesante de ser comprendida, planificada e implementada en sus establecimientos.

Principios del Coaching

Un modelo que permite representar algunos principios en los que se apoyan las conversaciones de coaching, es el Modelo OSAR (Sistema - Observador - Acción - Resultado).



(Echeverría R., 2011)

El **resultado** que se obtiene en diversas situaciones es el criterio fundamental a partir del cual **evaluamos una acción**, por lo que el resultado orientaría el aprendizaje que se desea lograr. Las **acciones que realizamos o no realizamos determinan los resultados que obtenemos**, y dichas acciones están determinadas por las características del **"observador" que somos**. El observador refiere a la **perspectiva personal de cada individuo**, que da significados e interpreta el mundo a la luz de sus propias experiencias, percibiendo y problematizando los fenómenos que son considerados importantes, lo que puede no ser percibido, ni ser considerado importante por otros. Lo que visualizamos como problema, depende de nuestras experiencias previas, estas determinan lo que percibimos y como lo percibimos, por lo que nuestras acciones están condicionadas por dichas experiencias previas. **El aprendizaje de segundo orden** requiere llevar la atención más allá de las acciones concretas y los resultados, contactando con las creencias, juicios, interpretaciones, emociones y motivaciones que experimenta la persona (Echeverría R., 2011).



Imaginemos un docente de matemática, que sin darse cuenta da más oportunidades de participación a niños que a niñas. Al ser retroalimentado al respecto, puede modificar sus acciones y poner más atención al momento de entregar oportunidades de participación, lo que podría corresponder a **modificar mis acciones para obtener un resultado distinto** (aprendizaje de primer orden). Correspondería a un aprendizaje de segundo orden, **el comprender qué factores internos determinan mis acciones**, reinterpretando creencias y modificando actitudes, relativas a temas de género, pudiendo esta apertura generar una transformación de la perspectiva personal (observador) que se estaba teniendo, así como otras acciones vinculadas al aprendizaje de una nueva comprensión respecto a género.

Otros principios que orientan las conversaciones del coaching refieren a la **importancia de la autonomía del sujeto y del autoaprendizaje**, quedando el foco del aprendizaje situado realmente en el desarrollo profesional de la persona. Esta oportunidad de conectar con nuestras interpretaciones, emociones, sensaciones corporales, creencias



personales, entre otras, **permite ampliar las perspectivas de análisis** y dar respuesta a las necesidades detectadas desde un proceso introspectivo más complejo y profundo. Estos procesos de autoaprendizaje requieren de una alta **motivación, responsabilidad hacia el cambio y deseo de transformación** (Mirón y Mundina, 2014), lo que está a la base de cualquier proceso de aprendizaje profesional.

Características del Coaching entre pares

El coaching educativo **se abre al espacio de aprendizaje y descubrimiento del potencial personal y profesional del docente, con foco en el presente y orientado al cambio y la excelencia** (Mirón, B. & Mundina, J., 2014). El coaching considera la dimensión identitaria y técnica, el conocimiento teórico-práctico explícito y el conocimiento implícito de las y los docentes, promoviendo el establecimiento y la aclaración de los valores y objetivos del profesorado; favoreciendo la superación de bloqueos mentales y emocionales; como el desarrollo de competencias (Bisquerra, 2008). El **coaching educacional considera el valor sustancial de los procesos emocionales del docente**, lo que requiere de actitudes concretas y capacidades personales por parte del coach que dinamiza y promueve dicho proceso de observación y aprendizaje (Cortés, R. 2012).

Consideraciones para implementar el coaching entre pares

1. Es el docente coachee quien, con la ayuda del equipo directivo decide quien retroalimentará su práctica, considerando la cercanía y confianza que se tiene con la/el docente que es elegido en el rol de coach. Es muy relevante que exista un **vínculo de confianza entre ambos docentes, que facilite la fluidez y profundidad del diálogo profesional**, vivenciándose una experiencia de aprendizaje profesional más motivadora y significativa.



2. El coaching entre pares es un proceso interactivo entre dos o más docentes de aula, que trabajan juntas/os, observando y reflexionando sobre sus prácticas, desde una actitud de ayuda mutua y a través de una conversación íntima y respetuosa, libre de amenazas (juicios, consejos, indicaciones, etc.) **que pudieran inhibir el delicado y complejo proceso metacognitivo que se intenciona** (Rincon, B., 2020). A su vez, permite a los docentes mejorar sus prácticas de enseñanza, aprendiendo de sus compañeros y desarrollando procesos de autorreflexión y retroalimentación, **disfrutando de un trabajo colaborativo**, mientras experimentan desafíos profesionales (Yee, L. 2016).



3. Se debe aclarar que el rol definido en esta modalidad para el docente-coach, **no requiere de una formación especial en coaching, sino más bien enmarca y define las acciones que se espera que realice** durante la conversación y las que se espera que no realice, quedando dichas acciones al servicio del proceso de autoaprendizaje del coachee. Independiente de lo anterior, **la profundización en las lógicas del coaching educativo por parte de los docentes de la escuela se puede convertir en una importante oportunidad de desarrollo profesional**, enriqueciendo las posibilidades de éxito de esta modalidad y nutrir desde otra perspectiva las estrategias de retroalimentación de la práctica educativa y el trabajo colaborativo en la escuela.

¿Momentos claves de la implementación de la modalidad Coaching entre pares?

1.- CONDICIONES INICIALES:

- _ **Coordinación del proceso:** el equipo directivo es quien debe coordinar y consensuar los tiempos requeridos, se deben definir espacios físicos y/o virtuales que reúnan condiciones de comodidad y privacidad. Finalmente, el equipo directivo debe definir, motivar y acompañar el trabajo de las duplas, durante todo el proceso.





_ Conformación de las Duplas: con la ayuda del equipo directivo, el docente-coachee invita voluntariamente a un colega par, con el cual posee un vínculo de confianza solicitándole retroalimentar el proceso de reflexión profesional y autoaprendizaje que desea realizar.

2. DETECCIÓN Y DELIMITACIÓN DE NECESIDADES PROFESIONALES (tiempo estimado: 45 minutos)

Es el docente-coachee debe conectar con sus propias necesidades de aprendizaje. A través de la introspección el docente-coachee debe reconocer, tomar contacto, **definir y delimitar alguna situación y/o necesidad de desarrollo profesional**, que será trabajada meta-cognitivamente por el docente durante todo el proceso de coaching entre pares.

Generalmente los procesos de retroalimentación pedagógica se apoyan en criterios de buenas prácticas que son evaluados a través de indicadores de evaluación previamente consensuados. El coaching entre pares en cambio pone total atención en aquellas situaciones que el docente-cochee considera interesante de observar, antes o posterior a la realización de una clase. La persona que es sujeto de retroalimentación es quien decide en que dimensión de su quehacer profesional desea desarrollar aprendizajes y en qué condiciones, siendo esto una característica distintiva del Coaching entre Pares.

3.- PLANIFICACIÓN COLABORATIVA (tiempo estimado: 30 minutos)

Una vez que el docente-cocheé **ha identificado una necesidad de DPD y/o delimitado la situación problema a ser trabajada**, se sugiere realizar un proceso de planificación colaborativa junto al docente-coach, definiendo **acuerdos que orienten de forma flexible el proceso de observación, reflexión y aprendizaje**, pudiendo incluir dichos acuerdos actividades, preguntas, objetivos, tiempos, registro de las observaciones, etc. Se debe definir la clase y el momento en que observarán la práctica pedagógica, que permitirá tomar contacto de forma más directa con aquella situación y/o necesidad de desarrollo profesional.





4.- OBSERVACIÓN DE LA PRÁCTICA (tiempo estimado: 45 minutos)

El coachee implementa su clase, tomando contacto directo con el desempeño concreto que se intenciona observar y el espacio de aprendizaje que se ha focalizado. Mientras se desarrolla la actividad, el coachee tiene la posibilidad de ejercitar la auto-observación crítica y compresiva sobre su práctica. El acompañamiento del docente-coach **permite la observación directa de la necesidad definida por el docente-coachee**, pudiendo registrar sus observaciones según las definiciones consensuadas con antelación. Debe aclararse que, durante la realización de la clase, el docente coach **no debe intervenir en su realización**, limitándose a la observación y registro de las evidencias que insumirán las comprensiones del coach y la riqueza de sus preguntas.

5.- RETROALIMENTACIÓN (tiempo estimado: 45 minutos)

Es importante reiterar que, a diferencia de otras modalidades de retroalimentación, en este caso el docente-coach al retroalimentar debe suspender los juicios y consejos que pudieran surgir de la observación de la práctica, entendiendo que dichas interpretaciones de lo observado **no son el foco de este tipo de retroalimentación**, siendo lo más importante **mantener una escucha activa, respetuosa y empática respecto de lo que observa y releva el docente-coachee** de su propia práctica y proceso reflexivo.



¿En qué consiste entonces la retroalimentación en base a PREGUNTAS que debe realizar el docente-coach?

El poder del docente-coach está en realizar preguntas desafiantes que amplíen las posibilidades de aprendizaje del docente retroalimentado. Dada la complejidad de los procesos de aprendizaje humano, las diferencias individuales entre docentes y sus contextos relacionales específicos, es que **no existen preguntas tipo**. Una pregunta desafiante lo es para un docente y contexto específico, pero puede resultar inapropiada y muy poco desafiante para otro docente, o para el mismo docente en otro momento. Dicho de forma analógica, cada cerradura requiere del diseño de una llave específica, una buena pregunta es aquella que permite al docente-coachee observar sus cerraduras y llaves desde un espacio metacognitivo, creando nuevos ajustes, que abran posibilidades de autoexploración y autoaprendizaje.

Pese a lo anterior, se puede pensar en algunos criterios generales que dan coherencia y significatividad a una pregunta en su contexto:

- 1.- Las preguntas del coach deben surgir principalmente de las **evidencias del desempeño** del docente-coachee, en particular de la observación de aquellas necesidades definidas en el punto "planificación colaborativa", en que se delimito el foco de observación.
- 2.- Las ideas que expresa el coachee respecto a su práctica y proceso introspectivo, **son el principal foco de atención del docente-coach**, debiendo ofrecer preguntas que tengan significatividad y hagan sentido al docente que reflexiona y aprende de su práctica profesional.
- 3.- El contenido de los juicios y consejos que surgen de la reflexión del docente-coach, surgen a partir de sus experiencias personales e interpretaciones, y pese a que no deben ser compartidas, se constituyen en una importante fuente de información, solo se requiere un **esfuerzo para que dicha información sea "traducida" en preguntas desafiantes**, que estimulen la reflexión y el aprendizaje de quien es retroalimentado.

4.- Las preguntas del coach deben ser simples y abiertas, permitiendo al coachee, **ampliar y profundizar en sus posibilidades de desempeño**, reconociendo detalles, y visualizando cada vez con mayor nitidez su situación actual y sus posibilidades de mejora.

5.- Es importante realizar preguntas que permitan chequear la comprensión de que lo que se está escuchando, **realizando preguntas que buscan verificar la comprensión** de lo que indica el coachee. Por ejemplo, decir: "quiero saber si entiendo lo que me planteas, ¿sientes que recibes poco apoyo al momento de planificar tus clases?, ¿es eso lo que sientes? Este tipo de preguntas permite construir una reflexión en función de lo que siente y piensa el coachee, y no de las propias interpretaciones.

Finalmente es importante recordar que toda pregunta del coach espera que el coachee responda a sus propios desafíos, motivándose en la compañía del docente-coach, por comprender su quehacer actual.

6. REINTERPRETACIÓN DE CREENCIAS Y NUEVOS APRENDIZAJES (tiempo estimado: 45 minutos)

El momento más importante de una conversación de coaching es cuando el docente-coachee, con la ayuda de las preguntas del docente par, **reconoce elementos que dificultan y favorecen el desarrollo de nuevos aprendizajes**, inaugurando una nueva forma de comprender la situación que lo inquieta, y de observar e interpretar su "Ser-Hacer" docente.

En este momento **es importante que el lenguaje acompañe los nuevos aprendizajes del coachee**, poniendo nombre a elementos claves de las nuevas comprensiones. El diálogo con el coach favorece dicho proceso, permitiendo dar un nuevo marco lingüístico a las experiencias, reinterpretando sus creencias y nuevos aprendizajes, vinculados a las dimensiones emocional, intelectual, actitudinal, entre otras (Wolf, 2009).



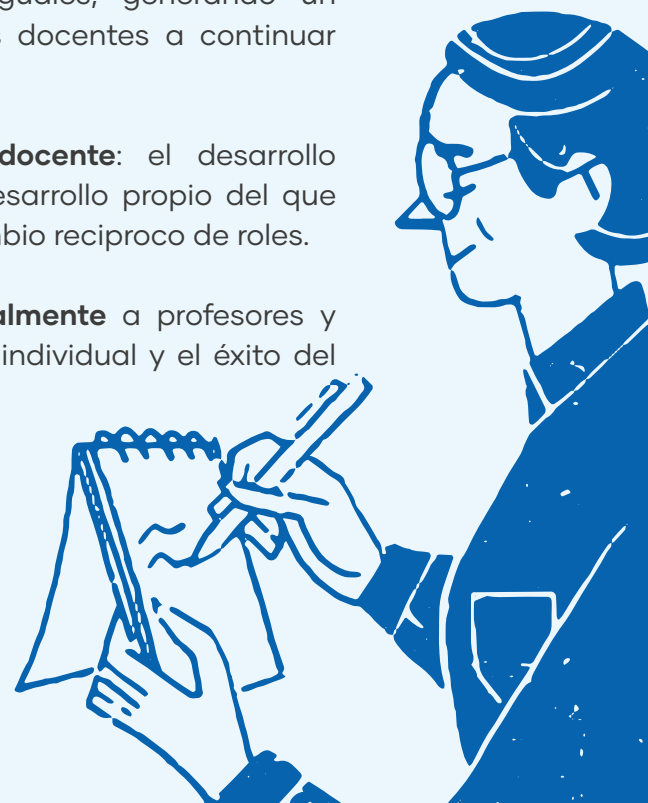
7. CIERRE DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN Y ACCIONES FUTURAS

A modo de cierre de la conversación el coach debe abrir la reflexión para reconocer cuales fueron los aprendizajes, y que acciones pueden favorecer el fortalecimiento de estos. Lo anterior puede ser el inicio de nuevas inquietudes y espacios de aprendizaje a ser abordadas en una nueva sección de Coaching entre pares.

Es un buen momento para preguntar cómo se sintió el coachee durante el proceso de retroalimentación desarrollado, estableciendo acuerdos que orienten de mejor forma el trabajo colaborativo que se está desarrollado y las futuras conversaciones.

Ventajas del Coaching entre Pares (Aamir y Shahzad, 2020)

- ◆ El fácil **acceso al coach** con el que se está trabajando, dado que corresponde a un compañero de trabajo.
- ◆ La **ausencia de costo**, que implica no tener que contratar a un profesional externo al establecimiento.
- ◆ El **fortalecimiento de una comunidad de aprendizaje** mediante el establecimiento de un apoyo entre iguales, generando un lenguaje común que motiva a las y los docentes a continuar trabajando juntos.
- ◆ La **doble contribución al desarrollo docente**: el desarrollo profesional del docente-coachee y el desarrollo propio del que actúa como docente-coach, y el intercambio recíproco de roles.
- ◆ La **facilidad para acompañar emocionalmente** a profesores y profesoras, lo que facilita el aprendizaje individual y el éxito del proceso.



- ✦ **Disminuir las emociones amenazantes** (miedo, ansiedad, indefensión y/o el hecho de sentirse juzgado) cuando la retroalimentación es dada por un docente par.
- ✦ Existen evidencias que sugieren que la modalidad Coaching entre pares, mejora el desarrollo profesional de los docentes, **en particular sus prácticas de enseñanza, el trabajo colaborativo, la confianza en sí mismos, el entusiasmo y la autonomía profesional** (Alsaleh, 2017).

Equipos directivos en la implementación de Coaching entre Pares

Diversas investigaciones relevan la importancia de los equipos directivos en el éxito de los procesos de desarrollo profesional docente. Dado que la modalidad de Coaching entre pares se apoya en el trabajo de duplas de docentes que sienten confianza mutua, **se requiere apoyo de los directivos para su conformación y desarrollo**. Se hace fundamental la presencia de un liderazgo directivo motivador, que además gestione los tiempos y espacios necesarios para implementar el coaching entre pares, lo anterior fue considerado por docentes participantes, como la principal dificultad para su adecuada realización (Rincon, B., 2020).

Es por lo anterior que los profesionales del equipo directivo que coordinen esta retroalimentación deben: (1) comprender los fundamentos, momentos y posibles usos de la modalidad; (2) capacitar y motivar a sus docentes a implementar esta modalidad; (3) facilitar la conformación de duplas de trabajo según las confianzas que los docentes manifiesten; (4) definir y resguardar las condiciones para el normal desarrollo de los distintos momentos; (5) confiar en sus docentes, acompañando y apoyando todo el proceso de desarrollo profesional.



¿Cómo considerar el Coaching entre pares en el Plan Local de Formación?

Como se ha indicado previamente, la modalidad de Coaching entre pares ha evidenciado ser una potente herramienta de reflexión y desarrollo profesional docente. Es por esto, que se sugiere que sea considerada por los equipos directivos a la hora de diseñar el Plan Local de Formación.

Veamos un ejemplo:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Incrementar el desarrollo profesional de las y los docentes, permitiendo que estos indaguen y reflexionen, de manera individual y colectiva, sobre su práctica, a través de la modalidad coaching entre pares, desafiando sus creencias, generando nuevos conocimientos, transformando su ejercicio profesional, y con ellos las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes .

ESTRATEGIA

Desarrollar un proceso secuencial de retroalimentación y reflexión de las prácticas situadas, a través de la modalidad Coaching entre Pares, trabajando necesidades individuales de desarrollo profesional, y constituyendo duplas de aprendizaje que favorecen el autodescubrimiento, la motivación y la consolidación de nuevos aprendizajes.

ACCIONES

Implementar un proceso de retroalimentación de las prácticas en base a la modalidad de Coaching entre pares: reconociendo las confianzas existentes entre docentes y articulando duplas de docentes pares dispuestas a comenzar un proceso de autoaprendizaje, reflexionando sobre los fundamentos comunicativos de la modalidad.

Fortalecer las confianzas existentes entre los docentes del establecimiento, intencionando la conformación de nuevas duplas de retroalimentación. Registrando y compartiendo sus experiencias de aprendizajes, ajustando la modalidad al contexto institucional de los docentes. Consolidar un grupo de docentes-coach, que profundicen las posibilidades e distinciones del coaching, con el fin de incrementar la calidad del proceso de DPD y el desarrollo de aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Redefinición el Plan de Acción ya implementado, a través del levantamiento y análisis de evidencia asociadas al impacto del trabajo de coaching entre pares en el DPD y en la calidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje de sus estudiantes. Profundizando en los fundamentos del coaching educativo y en las posibilidades de generar comprensiones más profundas del ejercicio profesional y de sus posibilidades para fortalecer competencias de autoobservación, empatía, escucha activa, preguntas desafiantes, entre otras.

Evaluar el impacto de la modalidad Coaching entre pares, en cuenta a su posibilidad de transformar las creencias de los docentes, con el consiguiente cambio en sus prácticas, reportadas en el desarrollo de instancias de reflexión junto a directivos y docentes de otros establecimientos.

Referencias

- _ Alam, J., Aamir, S. M. y Shahzad, S. (2020). Continuous Professional Development of Secondary School Teachers through Peer Observation: Implications for Policy&Practice. *Research Journal of Social Sciences&Economics Review*, (1), 1, 56-75.
- _ Alsaleh, A., Alabdulhadi, M., & Alrwaished, N. (2017). Impact of peer coaching strategy on pre-service teachers' professional development growth in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 86, 36-49.
- _ Bisquerra Alzina, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, 19(2), 163-170.
- _ Cortés, R. J. (2012). Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 15(4), 101-112.
- _ Echeverría, R. (2011). *Escritos sobre aprendizaje*. Recopilación. Buenos Aires, Argentina: Granica
- _ Gilbert, P (2009). *The compassionate mind. A new approach to life's challenges*. Oakland: New Harbinger Publications.
- _ González Valderas, C. (2020). Coaching en Educación Secundaria: una herramienta para el desarrollo personal y profesional docente.
- _ Mirón, B. S., & Mundina, J. B. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación xx1*, 17(1), 221-242.

_ OECD (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and school leaders as life long learners. OECD Publishing.

_ Rincon, B. (2020). Collaborative Coaching for Sharing Teaching Practices: Implementation of a Peer Coaching Model in an Independent School (Doctoral dissertation, University of Florida).

_ Wolk, L. (2007): Coaching. El arte de soplar las brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editore.

_ Yee, L. W. (2016). Peer coaching for improvement of teaching and learning. Journal of Interdisciplinary Research in Education (JIRE) ISSN, 2232, 0180.

_ Zapata, M. S. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach.

Finalmente, esperamos sinceramente que este documento sea el inicio de un aprendizaje ligado a esta modalidad particular de retroalimentación, y que la experiencia de su implementación fortalezca el desarrollo profesional de los equipos docentes y de la comunidad educativa en su conjunto.





COACHING ENTRE PARES
SERIE RETROALIMENTACIÓN DE
PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS