Optimización de la gestión escolar empleando el coaching educativo

Optimization of school management through educational coaching

Ana Patricia Tasayco Diaz
https://orcid.org/0000-0001-7418-5667
atasaycod@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

Harold Jansen Morales Ruiz
https://orcid.org/0000-0002-0195-3810
hmoralesru@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

Hilda Tudelano Reyes
https://orcid.org/0009-0001-9209-9145
htudelano@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

RESUMEN

El coaching educativo se ha posicionado como una estrategia fundamental para mejorar la gestión escolar al integrar supervisión, inteligencia emocional y colaboración. Este artículo investiga cómo el coaching educativo puede potenciar la gestión escolar al reforzar las estructuras de coordinación educativa y al implementar estrategias fundamentadas en la inteligencia emocional. A través de un análisis documental con un enfoque cualitativo, se estudian las estrategias eficaces, los desafíos encontrados y las limitaciones identificadas en su aplicación. Los resultados destacan que el coaching educativo promueve la reflexión crítica, la cohesión del equipo y una cultura de aprendizaje constante, si bien su éxito está vinculado a la disponibilidad de recursos adecuados, formación especializada y un compromiso institucional continuo. Este estudio enriquece el diálogo académico en torno a la necesidad de enfoques innovadores para abordar los desafíos educativos actuales, fomentando comunidades escolares más resilientes y colaborativas.

Palabras claves: liderazgo pedagógico, supervisión académica, formación docente, estrategias colaborativas.

Recibido: 08-10-24 - Aceptado: 11-12-24

ABSTRACT

Educational coaching has been positioned as a fundamental strategy to improve school management by integrating supervision, emotional intelligence and collaboration. This article investigates how educational coaching can enhance school management by reinforcing educational coordination structures and implementing strategies based on emotional intelligence. Through a documentary analysis with a qualitative approach, the effective strategies, the challenges encountered and the limitations identified in their application are studied. The results highlight that educational coaching promotes critical reflection, team cohesion and a culture of constant learning, although its success is linked to the availability of adequate resources, specialized training and continuous institutional commitment. This study enriches academic dialogue around the need for innovative approaches to address current educational challenges, fostering more resilient and collaborative school communities.

Keywords: pedagogical leadership, academic supervision, teacher training, collaborative strategies.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las instituciones educativas han enfrentado profundos cambios en su gestión y prácticas pedagógicas, derivados de las crecientes demandas de una sociedad en constante transformación (Goleman, 2018). Dentro de este panorama, el coaching educativo ha emergido como una herramienta clave para promover el desarrollo profesional continuo y la mejora de las prácticas docentes, al facilitar la reflexión, el acompañamiento y la transformación de las dinámicas escolares (Catalão y Penim, 2018; Whitmore, 2016).

La gestión escolar, entendida como el conjunto de acciones dirigidas a garantizar la calidad educativa, se ve influida por la capacidad de los líderes educativos para integrar enfoques innovadores que respondan a las necesidades del entorno escolar. En este contexto, el coaching educativo no solo proporciona herramientas para fortalecer las competencias pedagógicas, sino que también fomenta la inteligencia emocional como elemento esencial en la toma de decisiones efectivas y en la construcción de relaciones colaborativas (Lima, 2019; Decker y Cangemi, 2018).

En este sentido, el coaching educativo se caracteriza por su enfoque en el desarrollo de competencias, el fortalecimiento del liderazgo docente y la creación de entornos escolares más cohesionados. Este enfoque encuentra sustento en teorías como la inteligencia emocional, que enfatizan la importancia de comprender y gestionar las emociones para facilitar procesos de aprendizaje efectivos y sostenibles (Miguel et al., 2014; Lima, 2019). Además, investigaciones recientes destacan cómo el coaching contribuye a una supervisión más participativa, promoviendo una cultura de reflexión y mejora continua en las instituciones educativas (Alarcão y Tavares, 2003).

Dentro de las dimensiones abordadas por el coaching educativo, destacan la supervisión en contexto, la colaboración entre los actores educativos y la aplicación de estrategias centradas en el aprendizaje transformador. Merriam y Bierema (2014) señalan que el aprendizaje transformador, clave en la teoría de la educación de adultos, permite a los docentes reinterpretar sus experiencias y adoptar nuevas perspectivas para el desarrollo de sus competencias. De igual forma, Mezirow (2003) destaca la importancia de fomentar la reflexión crítica como base para generar cambios paradigmáticos en las prácticas pedagógicas.

El presente artículo tiene como objetivo explorar cómo el coaching educativo puede optimizar la gestión escolar mediante el fortalecimiento de las estructuras de coordinación educativa y la implementación de estrategias basadas en la inteligencia emocional. A través de una revisión sistemática de la literatura, se analizarán las implicaciones de integrar estas prácticas en los contextos escolares, identificando tanto los beneficios como los desafíos asociados a su implementación (Knight, 2011; Webster-Wright, 2009).

De esta manera, este estudio busca contribuir al debate académico y práctico sobre la necesidad de incorporar enfoques innovadores en la gestión educativa, ofreciendo una perspectiva integral que destaque el potencial del coaching educativo como un catalizador para la transformación y mejora de las instituciones escolares. Además, se enfatiza la relevancia de construir comunidades de práctica, donde docentes y coordinadores trabajen de manera conjunta para fomentar una cultura de aprendizaje continuo (Wenger, 1998; Reeves, 2012).

METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un diseño de revisión sistemática guiado por las pautas de la Declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Este enfoque se seleccionó debido a su capacidad para estructurar de manera transparente el proceso de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de estudios relevantes, garantizando un análisis riguroso de la literatura existente sobre el coaching educativo y su impacto en la gestión escolar.

Para las fuentes de datos y búsqueda, **s**e utilizaron bases de datos académicas de alta relevancia, como Scopus, ERIC, Web of Science y Google Scholar. Estas bases se seleccionaron por su cobertura multidisciplinar y por incluir estudios en educación y ciencias sociales. La búsqueda se limitó a publicaciones entre 2010 y 2023, en español e inglés, para asegurar la actualidad de los hallazgos.

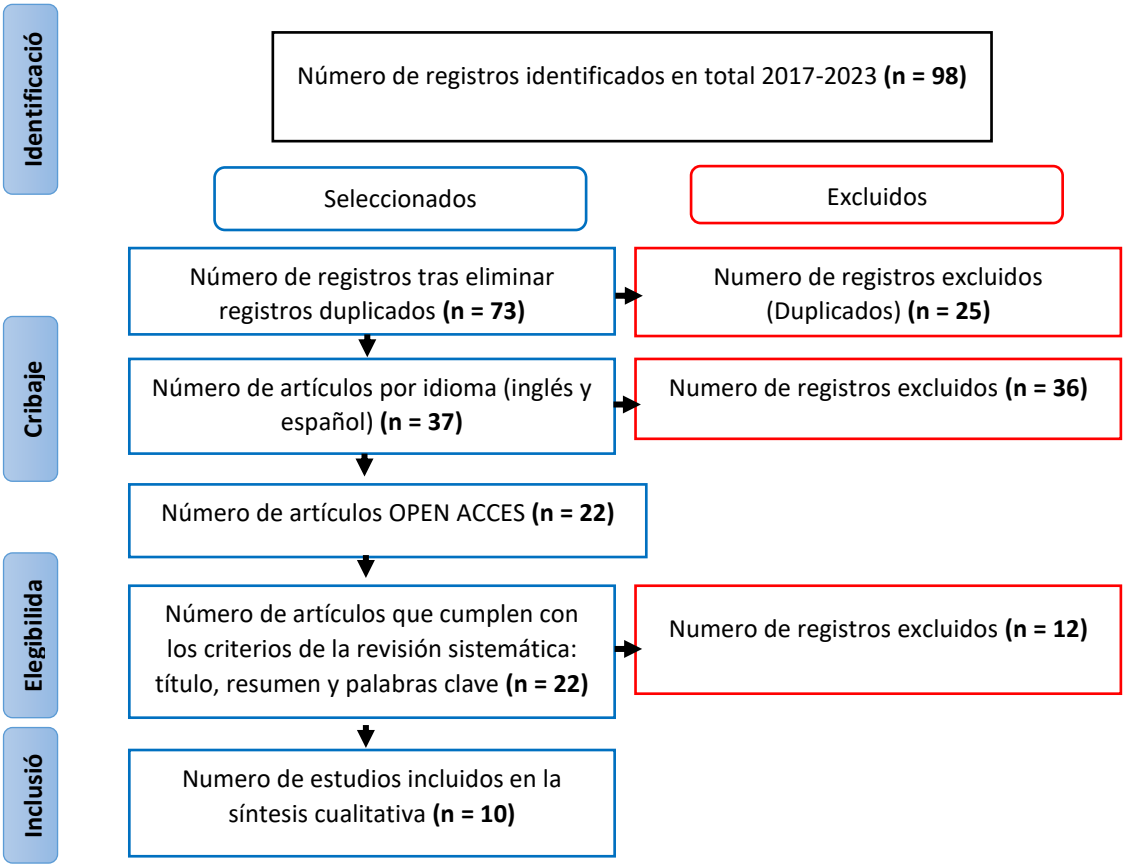
Los términos de búsqueda incluyeron combinaciones de palabras clave relacionadas con el coaching educativo y la gestión escolar, tales como: *"educational coaching"*, *"instructional coaching"*, *"pedagogical coaching"*, *"school management"* Además, se utilizaron operadores booleanos para construir ecuaciones de búsqueda específicas, como: "educational coaching" AND ("school management" OR "educational leadership"); criterios de inclusión como: estudios empíricos o revisiones teóricas sobre coaching educativo, publicaciones revisadas por pares, acceso abierto o suscripción institucional disponible, idiomas español e inglés. Mientras que, para criterios de exclusión: estudios duplicados, artículos con un enfoque no relacionado con la gestión escolar o sin mención explícita al coaching, documentos con calidad metodológica insuficiente o sin evaluación empírica.

La calidad metodológica de los estudios seleccionados se evaluó mediante la herramienta CASP (Critical Appraisal Skills Programme). Esta evaluación se centró en: claridad en la formulación de objetivos, validez del diseño metodológico t relevancia y aplicabilidad de los resultados.

Para sintetizar los hallazgos, se utilizó un análisis temático que permitió identificar patrones comunes en las estrategias de implementación del coaching educativo y su impacto en la gestión escolar. Los resultados se organizaron en dimensiones clave como la inteligencia emocional, la supervisión y la colaboración pedagógica.

Figura 1

Flujograma de resultados en la secuencia de desarrollo del método PRISMA



RESULTADOS

Respecto a lo descrito previamente, se precisa los detalles de los 2 artículos escogidos a continuación:

Tabla 2

Artículos seleccionados tras la revisión sistemática

N°	Autor / Año	Título original del artículo
1	Hu y Tuten (2021)	destacan la importancia de adoptar un enfoque colaborativo en el coaching educativo, alineándolo con principios fundamentales del aprendizaje escolar como la teoría sociocultural de Vygotsky
2	Reis et al., (2022)	Resaltan que el aprendizaje escolar no solo se limita a la adquisición de conocimientos, sino que también incluye el desarrollo de competencias emocionales y sociales que son esenciales para el éxito académico y personal
3	Silva y Miranda (2021)	Explora cómo el coaching puede mejorar las prácticas pedagógicas y el rendimiento de los docentes y estudiantes.

4	Mirón y Mundina (2014).	Identifica principios como el empoderamiento, la autoconsciencia y el desarrollo de competencias esenciales
5	Gorrochotegui-Martell (2011).	Describe cómo la personalización y el enfoque colaborativo del coaching transforman la enseñanza tradicional
6	Zegarra Huamán y Velázquez Tejeda (2016).	Analiza cómo el coaching integra competencias relacionales y emocionales en el aprendizaje
7	Calongos et al. (2022).	Presenta elementos clave para optimizar la gestión escolar, incluyendo el liderazgo y el uso de tecnología
8	Santana (2023).	Resalta cómo los sistemas de información pueden apoyar los objetivos del coaching educativo
9	Loredo et al. (2019).	Detalla cómo docentes y familias colaboran para maximizar resultados del coaching.
10	Gavilano et al. (2019).	Examina cómo el coaching facilita el cambio cultural dentro de las instituciones escolares

El aprendizaje escolar ha sido objeto de estudio exhaustivo en las últimas décadas, destacándose como un proceso complejo que combina elementos cognitivos, emocionales y sociales para promover el desarrollo integral del estudiante. En este contexto, el coaching educativo se presenta como una herramienta que integra teorías clave del aprendizaje escolar, permitiendo un enfoque más personalizado y eficaz en la enseñanza y el liderazgo pedagógico.

Un componente crucial del aprendizaje escolar es la inteligencia emocional, que, según Goleman (2018) y respaldada por Reis et al. (2022), desempeña un papel fundamental en la creación de entornos de aprendizaje positivos. La capacidad de los docentes para manejar sus propias emociones y entender las de sus estudiantes contribuye a mejorar la dinámica en el aula y fomentar un clima escolar más inclusivo. El coaching educativo incorpora esta dimensión al ofrecer herramientas que ayudan a los docentes a desarrollar su inteligencia emocional, potenciando así su capacidad para liderar de manera eficaz y empática. Asimismo, la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel subraya la importancia de conectar el nuevo conocimiento con el conocimiento previo del estudiante para facilitar una mayor retención y comprensión. En este sentido, el coaching educativo permite a los docentes reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y adaptar sus estrategias de enseñanza según las necesidades específicas de sus estudiantes, promoviendo un aprendizaje más profundo y duradero (Hu y Tuten, 2021).

Por ello, el coaching educativo también encuentra sustento en la teoría de las comunidades de aprendizaje, que enfatiza la colaboración entre estudiantes, docentes y otros actores educativos para construir conocimiento de manera colectiva. Reis et al. (2022) señalan que estas comunidades fomentan una cultura de aprendizaje continuo y reflexión, aspectos que son esenciales para mejorar la calidad educativa y la gestión escolar.

Por otro lado, el coaching educativo se caracteriza por incorporar múltiples dimensiones que interactúan para fomentar el desarrollo profesional y personal de los docentes. Entre estas, destacan la supervisión y la colaboración como elementos esenciales para la mejora continua de las prácticas pedagógicas y la optimización de la gestión escolar. Estas dimensiones no solo reflejan un enfoque integral en el acompañamiento de los docentes, sino que también permiten crear una cultura de aprendizaje que impacta positivamente en toda la comunidad educativa.

De esta manera, Silva y Miranda (2021) definen la supervisión en el contexto del coaching educativo como un proceso reflexivo e interactivo que busca desarrollar las competencias del docente mediante el análisis crítico de sus prácticas. A través de esta dimensión, el coach actúa como un facilitador, ayudando a los docentes a identificar áreas de mejora y establecer metas claras para su progreso profesional. Además, este proceso fomenta una comprensión más profunda de los desafíos específicos del aula, permitiendo diseñar estrategias que respondan a las necesidades únicas de los estudiantes.

La colaboración, por su parte, enfatiza la importancia del trabajo conjunto entre docentes, coaches y otros actores educativos. Según Mirón y Mundina (2014), esta dimensión se basa en la construcción de relaciones profesionales que promuevan la confianza y el respeto mutuo. A través de la colaboración, los docentes no solo comparten sus experiencias y prácticas exitosas, sino que también se benefician del conocimiento colectivo generado por la interacción con sus pares y con el coach. Este enfoque está alineado con la teoría de las comunidades de aprendizaje de Wenger (1998), que destaca el poder del aprendizaje colectivo en la transformación de las prácticas educativas.

Por ello, la intersección entre supervisión y colaboración crea un entorno propicio para la reflexión y la innovación pedagógica. Por su parte, Gorrochotegui-Martell (2011) sugiere que la supervisión efectiva requiere de un enfoque colaborativo, donde el docente se sienta apoyado y empoderado para experimentar con nuevas estrategias de enseñanza. Esta combinación también permite abordar los desafíos comunes en la gestión escolar, como la resistencia al cambio y la falta de recursos, al fomentar un sentido compartido de responsabilidad y compromiso entre todos los participantes.

Un aspecto clave de estas dimensiones es la inteligencia emocional, que, según Goleman (2018), desempeña un papel fundamental en la eficacia de la supervisión y la colaboración. Los coaches y docentes que desarrollan su inteligencia emocional están mejor preparados para manejar conflictos, construir relaciones positivas y liderar con empatía. Esto no solo mejora la dinámica dentro del equipo educativo, sino que también contribuye a crear un ambiente escolar más inclusivo y productivo.

En el contexto del liderazgo educativo, la inteligencia emocional (IE) emerge como una competencia fundamental para guiar y gestionar equipos dentro de las instituciones escolares. Goleman (2018) define la IE como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás, lo cual es una habilidad esencial para los líderes educativos que buscan promover un entorno de aprendizaje positivo y colaborativo. En el ámbito del coaching educativo, la IE no solo refuerza las relaciones interpersonales, sino que también actúa como un catalizador para la transformación de las prácticas pedagógicas y la mejora de la gestión escolar.

En este sentido, Zegarra Huamán y Velázquez Tejeda (2016) argumentan que la IE desempeña un papel crucial en la supervisión pedagógica, permitiendo a los coaches educativos adoptar una postura empática y reflexiva en su interacción con los docentes. Esta capacidad no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también fomenta un ambiente de confianza donde los docentes se sienten motivados a participar activamente en su desarrollo profesional. La IE también se relaciona estrechamente con la resolución de conflictos, una competencia esencial para los líderes escolares que enfrentan los desafíos de un entorno educativo complejo y en constante cambio.

La investigación de Hu y Tuten (2021) refuerza esta idea al destacar que los líderes educativos con altos niveles de IE son más efectivos en la creación de equipos cohesionados y en el fomento de una cultura escolar inclusiva. Esto se debe a su habilidad para comprender las emociones subyacentes en las interacciones diarias y utilizarlas como guía para tomar decisiones informadas y compasivas. Además, estos líderes son capaces de inspirar a su equipo mediante la demostración de autocontrol, empatía y habilidades comunicativas avanzadas, lo que contribuye a un ambiente escolar más productivo y armónico.

Un componente clave de la IE en el liderazgo educativo es su impacto en la toma de decisiones. Goleman (2018) subraya que la capacidad de gestionar las emociones permite a los líderes evitar respuestas impulsivas y considerar de manera equilibrada las diversas perspectivas antes de tomar una decisión. En el contexto del coaching educativo, esta habilidad se traduce en la capacidad del coach para guiar a los docentes hacia soluciones efectivas que estén alineadas con los objetivos de la institución escolar y las necesidades de los estudiantes.

Igualmente, Calongos et al. (2022) destacan que la IE contribuye al fortalecimiento del liderazgo compartido dentro de los equipos escolares, promoviendo la colaboración y la corresponsabilidad en la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras. Este enfoque no solo mejora la eficacia de las intervenciones educativas, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Por lo tanto, la inteligencia emocional es un pilar fundamental del liderazgo educativo, especialmente en el marco del coaching educativo. Al desarrollar habilidades como la empatía, el autocontrol y la comunicación efectiva, los líderes escolares pueden crear entornos de aprendizaje más inclusivos, reflexivos y orientados al éxito colectivo. Esto no solo beneficia a los docentes y estudiantes, sino que también contribuye a la construcción de una cultura escolar más resiliente y colaborativa.

En este sentido, el coaching educativo ha demostrado ser una herramienta clave para fortalecer la supervisión y coordinación pedagógica en las instituciones escolares. Esta metodología ofrece un enfoque centrado en el desarrollo profesional continuo, fomentando la reflexión y la mejora de las prácticas pedagógicas a través del acompañamiento individualizado y colaborativo de los docentes.

Santana (2023) destaca que una supervisión efectiva basada en el coaching educativo permite a los coordinadores pedagógicos identificar de manera más precisa las áreas de mejora dentro de sus equipos docentes. Al adoptar un enfoque reflexivo e interactivo, los supervisores pueden guiar a los docentes hacia la implementación de estrategias innovadoras que respondan a las necesidades específicas de los estudiantes y el contexto escolar. Este proceso no solo optimiza la calidad de la enseñanza, sino que también fortalece la cohesión del equipo educativo, promoviendo una cultura de colaboración y corresponsabilidad.

Por ello, Hu y Tuten (2021) refuerzan esta idea al señalar que el coaching educativo proporciona un marco para la coordinación pedagógica que va más allá de las tácticas tradicionales de supervisión. A través de un enfoque hombro a hombro, los coaches trabajan estrechamente con los docentes para co-crear soluciones adaptadas a los desafíos del aula, facilitando un aprendizaje más significativo y alineado con los objetivos institucionales. Este enfoque fomenta un sentido de agencia en los

docentes, quienes se convierten en participantes activos en su propio desarrollo profesional y en la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

Una de las contribuciones más significativas del coaching educativo en la supervisión y coordinación pedagógica es su capacidad para integrar la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo. Según Goleman (2018), los líderes educativos que desarrollan su inteligencia emocional están mejor equipados para manejar conflictos, motivar a sus equipos y construir relaciones positivas que promuevan un ambiente escolar inclusivo y colaborativo. En el coaching educativo, esta habilidad se traduce en la capacidad de los supervisores para abordar los desafíos de manera empática y centrada en soluciones, fortaleciendo así la eficacia y el impacto de sus intervenciones.

De esta manera, Loredo et al. (2019) también destacan que el coaching educativo facilita la coordinación de esfuerzos entre diferentes niveles jerárquicos dentro de las instituciones escolares, creando un flujo de comunicación más eficiente y alineado con los objetivos organizativos. Al promover un liderazgo compartido, esta metodología permite a los docentes y coordinadores trabajar de manera conjunta en la implementación de iniciativas pedagógicas, asegurando que estas sean sostenibles y efectivas.

La implementación del coaching educativo en las instituciones escolares requiere un enfoque estructurado que garantice su eficacia y sostenibilidad. Este proceso implica no solo la adopción de estrategias específicas, sino también la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y la colaboración entre docentes, coaches y líderes educativos. La definición de objetivos claros y alcanzables es esencial para el éxito del coaching educativo. Según Gavilano et al. (2019), es fundamental que tanto los coaches como los docentes entiendan los propósitos del programa, así como sus roles dentro del proceso. Esto no solo alinea las expectativas, sino que también fomenta un compromiso compartido hacia la mejora de las prácticas pedagógicas.

Una implementación efectiva requiere que los coaches estén adecuadamente capacitados para desempeñar su papel. Hu y Tuten (2021) destacan la importancia de proporcionar formación continua en técnicas de coaching, comunicación efectiva y estrategias pedagógicas basadas en evidencia. Asimismo, también es crucial que los docentes reciban orientación sobre cómo participar activamente en el proceso de coaching, maximizando así los beneficios del programa. La confianza es un pilar esencial para el éxito del coaching educativo. Los docentes deben sentirse cómodos al compartir sus desafíos y recibir retroalimentación. Goleman (2018) enfatiza que los coaches deben demostrar empatía, respeto y confidencialidad en sus interacciones, creando un entorno seguro donde los docentes puedan reflexionar y crecer profesionalmente.

Por lo tanto, el uso de tecnologías puede enriquecer el proceso de coaching educativo al proporcionar herramientas para el seguimiento y la evaluación del progreso. Plataformas digitales como sistemas de gestión de aprendizaje o herramientas de videoconferencia permiten realizar sesiones de coaching más flexibles y accesibles, especialmente en contextos donde los recursos o el tiempo son limitados. Para garantizar la eficacia del coaching educativo, es necesario establecer indicadores claros que midan el progreso y el impacto del programa. Reis et al. (2022) subrayan la importancia de realizar evaluaciones periódicas que permitan ajustar las estrategias según las necesidades emergentes de los docentes y el contexto escolar. Este enfoque también asegura que el coaching educativo se mantenga relevante y alineado con los objetivos institucionales.

El coaching educativo se beneficia enormemente de un enfoque de liderazgo compartido, donde todos los miembros de la comunidad educativa contribuyen activamente al éxito del programa. Esto implica que los líderes escolares no solo respalden la implementación del coaching, sino que también participen como modelos y facilitadores del aprendizaje continuo. Finalmente, el coaching educativo debe integrarse en una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. La creación de comunidades de práctica permite a los docentes compartir experiencias, recursos y estrategias, enriqueciendo así el impacto del coaching y fortaleciendo el tejido profesional de la institución escolar (Wenger, 1998).

En cuanto a los desafíos y limitaciones, la implementación del coaching educativo, a pesar de sus múltiples beneficios, enfrenta diversos desafíos y limitaciones que pueden afectar su eficacia y sostenibilidad. Uno de los principales retos radica en la resistencia al cambio por parte de los docentes y líderes escolares. Según Reis et al. (2022), esta resistencia puede surgir debido a la falta de comprensión del propósito del coaching o al temor de ser evaluados de manera negativa. Superar esta barrera requiere un esfuerzo considerable para construir confianza y clarificar los objetivos del proceso de coaching, enfatizando su carácter de apoyo y desarrollo profesional.

Otro desafío significativo es la disponibilidad limitada de recursos, tanto financieros como humanos. La implementación efectiva del coaching educativo requiere una inversión en capacitación especializada, tiempo para las sesiones de coaching y herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento y la evaluación. Hu y Tuten (2021) destacan que, en contextos escolares con presupuestos restringidos, puede ser difícil asignar los recursos necesarios para garantizar que el programa de coaching cumpla con sus objetivos.

Por último, la sostenibilidad del coaching educativo representa una preocupación recurrente. Goleman (2018) señala que mantener el compromiso y la participación activa de los docentes y coaches a lo largo del tiempo puede ser complicado,

especialmente en entornos donde los cambios en la administración o las prioridades institucionales interrumpen la continuidad del programa.

DISCUSIÓN

El coaching educativo se adapta a diversos contextos escolares, permitiendo una implementación flexible y contextualizada que responde a las necesidades específicas de cada institución. Los estudios de Reis et al. (2022) y Hu y Tuten (2021) proporcionan ejemplos reveladores de cómo el coaching educativo ha sido implementado y de los resultados obtenidos en distintos escenarios, ofreciendo una base para un análisis comparativo.

En el caso descrito por Reis et al. (2022), se analiza la implementación del coaching educativo en un grupo de escuelas en el norte de Portugal. El estudio se centró en los Departamentos Curriculares y el papel de los Coordinadores de Departamento Curricular (CDC) como agentes clave en la supervisión pedagógica. A través de un enfoque basado en la reflexión y el desarrollo profesional, el coaching educativo se utilizó para abordar la falta de conocimiento sobre inteligencia emocional y supervisión en los CDC. Este caso destacó la importancia de integrar la inteligencia emocional como una dimensión esencial del liderazgo pedagógico, logrando un impacto positivo en la cohesión del equipo docente y en la mejora de las prácticas pedagógicas.

Por otro lado, Hu y Tuten (2021) presentan un caso en el contexto de las escuelas de Estados Unidos, donde el coaching educativo fue implementado a través de un modelo "hombro a hombro". Este enfoque promueve una relación colaborativa entre el coach y el docente, permitiendo una exploración conjunta de soluciones pedagógicas. A diferencia del caso portugués, este modelo enfatizó la importancia de establecer un ambiente de confianza y apoyo mutuo para facilitar la implementación de estrategias innovadoras en el aula. Los resultados mostraron una mejora significativa en la agencia del docente y en la adaptación de prácticas pedagógicas a las necesidades específicas de los estudiantes.

Al comparar ambos casos, emergen similitudes y diferencias clave. En ambos contextos, el coaching educativo se centró en el desarrollo profesional continuo y en la mejora de las prácticas pedagógicas, demostrando un impacto positivo en los docentes y en la organización escolar. Sin embargo, mientras que el caso portugués se enfocó en la supervisión y la incorporación de la inteligencia emocional en el liderazgo de los CDC, el caso estadounidense destacó el valor de la colaboración estrecha y la relación de apoyo entre coach y docente. Otra diferencia significativa radica en los desafíos enfrentados. En el caso portugués, la falta de formación previa en inteligencia emocional fue identificada como una barrera, lo que requirió esfuerzos adicionales para sensibilizar y capacitar a los CDC. Por el contrario, en el caso estadounidense, los desafíos se centraron más en la creación de un ambiente de confianza, esencial para implementar el modelo "hombro a hombro" de manera efectiva.

En conclusión, estos estudios de caso destacan la versatilidad del coaching educativo y su capacidad para adaptarse a diferentes contextos escolares. Aunque las estrategias y enfoques pueden variar, ambos casos subrayan la importancia de un liderazgo reflexivo, el desarrollo de la inteligencia emocional y la colaboración como pilares fundamentales para el éxito del coaching educativo.

CONCLUSIONES

El coaching educativo se presenta como una herramienta poderosa para transformar la gestión escolar, promoviendo un liderazgo reflexivo y colaborativo que impacta positivamente tanto en docentes como en estudiantes. Los casos analizados evidencian que, al integrar estrategias como la inteligencia emocional, la supervisión efectiva y el aprendizaje colaborativo, se logran avances significativos en la cohesión del equipo docente y en la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras y adaptadas al contexto.

Aunque persisten limitaciones como la resistencia al cambio y la falta de recursos, este estudio resalta la importancia de una planificación cuidadosa, formación especializada y un compromiso institucional sólido para superar estos desafíos. En conjunto, el coaching educativo no solo contribuye al desarrollo profesional continuo, sino que también fortalece la estructura organizativa de las instituciones escolares, generando un impacto duradero en la calidad educativa.

REFERENCIAS

Alarcão, I., y Tavares, J. (2015). *Supervisão da Prática Pedagógica-Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*-Leya. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Qwi9BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT65&ots=oJ4ZPcV5vP&sig=36h80eFmRDPM6PINh55FERpJVAE

Calongos, C., Cueva, D. F., y Muro, J. M. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2246-2263. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677

Catalão, J., y Penim, A. (2018). Ferramentas de Coaching. Editora Lidel. https://issuu.com/lidel/docs/ferramentas_de_coaching_7ed

Decker, J., y Cangemi, P. (2018). Líderes Emocionalmente Inteligentes e Comportamentos Auto-Existentes: Algum Relacionamento. *Estados Unidos da América*. https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC-119bbb7dac

Gavilano, L. P., Ayasta, E. R. V., Yactayo, D. L. P., y Vela, S. L. R. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904-921. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017

Goleman, D. (2018). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Editora Temas e Debates. https://www.temasedebates.pt/produtos/ficha/trabalhar-com-inteligencia-emocional/14184787?__cf_chl_rt_tk=KraTcS.wEAQrDYOmvm0eEdIzTIhXYnu4nVO1vwa1zqw-1734306415-1.0.1.1-rtE3qakPiwJcTP4qN2jyQVcHrJAeLpfZzMH60M7Y7d0

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de" coaching" en directivos escolares. *Educación y educadores*, 14(2), 369-387. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942011000200008&script=sci_arttext

Hu, Y., y Tuten, J. (2021). Shoulder to shoulder: why stance matters in instructional coaching. *International Journal of Leadership in Education*, *27*(6). https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1972163

Knight, J. (2011). *Unmistakable impact: A partnership approach for dramatically improving instruction*. Crowin. https://archive.org/details/unmistakableimpa0000knig

Lima, C. (2019). Inteligência emocional e satisfação no trabalho. [Tesis de Pregrado, Universidade Federal do Brasil]. https://lume.ufrgs.br/handle/10183/198029

Loredo, R., Sierra-Arizmendiarrieta, B., y Montero, C. R. (2019). Ámbitos de aplicación del Coaching educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17. *Educatio siglo XXI*, 37(2), 223-244. https://doi.org/10.6018/educatio.387091

Merriam, S. B., y Bierema, L. L. (2014). Adult learning: Linking theory and practice. Jossey-Bass. https://acortar.link/x9z4Yi

Mezirow, J. (2003). Transformative learning as discourse. *Journal of transformative education*, *1*(1), 58-63. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1541344603252172

Miguel, A., Rocha, A., y Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas. Em Ambiente de Projeto.* FCA – Editora de Informática. https://www.bertrand.pt/livro/gestao-emocional-de-equipas-ana-rocha/16080870

Mirón, B. y Mundina, J. B. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación xx1*, 17(1), 221-242. https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509010.pdf

Reeves, D. B. (2010). Transforming professional development into student results. *Association for Supervision and Curriculum Development*. https://acortar.link/uZsDIy

Reis, A., Sá, S., y Pascoinho, J. (2022). Supervision and Monitoring of Educational Coordination and Pedagogical Supervision Structures: The dimensions of Educational Coaching and Emotional Intelligence. *New Trends in Qualitative Research, 12*. https://doi.org/10.36367/ntqr.12.2022.e609

Santana, L. M. (2023). Gestión escolar en el desarrollo de los procesos pedagógicos por competencia en un Centro Educativo. *MENTOR revista de investigación educativa y deportiva*, 2(Especial), 825-845. https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/6465

Silva, L. A., y Miranda, J. G. (2021). Coaching Educativo: Transformación conductual en estudiantes de bachillerato. *PODIUM*, (39), 71-82. http://dx.doi.org/10.31095/podium.202

Webster-Wright, A. (2009). Reframing professional development through understanding authentic professional learning. *Review of Educational Research*, *79*(2), 702-739. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0034654308330970

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press. https://psycnet.apa.org/record/1998-06054-000

Whitmore, J. (2016). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Planeta. https://www.academia.edu/31965741/Libro_de_Coaching_John_Whitmore

Zegarra Huamán, R. J., y Velázquez Tejeda, M. E. (2016). El coaching: una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. *Páginas de educación*, 9(2), 156-183. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682016000200006&script=sci_arttext