

# LAS NORMAS EN LA PRÁCTICA

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING  
COORDINADA Y BASADA EN LA INVESTIGACIÓN 1302.92(c)(1)-(5)



## LA SITUACIÓN ACTUAL

El programa de Early Head Start/Head Start Growing Wonders ha utilizado el modelo Coaching basado en la práctica (PBC, sigla en inglés), ya que las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés) les exigía implementar una estrategia de coaching coordinada basada en la investigación en agosto de 2017 [45 CFR § 1302.92 (c)(1)–(5)]. Roberta, la directora del programa, presentará una visión general de la estrategia coordinada de coaching del programa en la próxima reunión de la junta directiva. En preparación para la misma, ella dedica tiempo con su equipo de implementación (representantes del personal docente, gestores del contenido que manejan el desarrollo profesional, gerentes clave, líderes del programa fiscal y representantes del Consejo de Políticas) para revisar dónde empezaron cuándo comenzaron su estrategia de coaching y dónde están ahora. Antes de que comience la reunión, Roberta reflexiona sobre cómo se sintió al principio. Estaba emocionada y un poco nerviosa acerca de la introducción del coaching en su programa. Aunque sabía que el coaching es una forma altamente efectiva de desarrollo profesional, no estaba segura de cómo hacer que todo funcionara. En el comienzo, tenía un montón de preguntas y algunas grandes ideas. ¡Sonríe mientras piensa en lo lejos que ha llegado el programa! Roberta y los miembros del equipo discuten su recorrido para seleccionar e implementar el PBC. Ellos enumeran los pasos clave a lo largo del camino y las preguntas que les ayudaron a tomar decisiones. Esta discusión informa la narrativa que Roberta comparte con los miembros de la junta.

---

# LAS NORMAS EN LA PRÁCTICA

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING  
COORDINADA Y BASADA EN LA INVESTIGACIÓN 1302.92(c)(1)-(5)

## LA SOLUCIÓN: PRIMERO LAS PRIORIDADES

El viaje comenzó con la exploración. El equipo examinó los datos sobre el desarrollo profesional que el personal docente había recibido. Los resultados de la evaluación de las capacitaciones y las observaciones de seguimiento que los supervisores habían realizado eran buenos, pero el equipo sabía que podían ser mejores. Estaban entusiasmados por empezar el coaching. Pero también querían encontrar un enfoque que probablemente fortalecería las prácticas docentes del personal, ayudando a los niños a progresar hacia los objetivos de preparación escolar del programa. Indicaron que, aunque a menudo muchos tipos de apoyo se denominan “coaching”, el coaching que no sigue un modelo basado en la investigación tiene menor probabilidad de ser eficaz. Con esto en mente, identificaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué dicen las HSPPS acerca de la implementación de una estrategia coordinada de coaching?
- ¿Quién debe participar en la elección del modelo?
- ¿Qué criterios (además de las HSPPS) ayudará al equipo a decidir qué modelo elegir?
- ¿Cómo se asegurarán de que el modelo que elijan esté basado en la investigación?
- ¿Cómo afectará el presupuesto a la implementación?
- ¿Qué capacitación y asistencia técnica regional y nacional está disponible al personal para preparar y aplicar el modelo?

Después de responder a sus preguntas y revisar varios modelos, eligieron PBC porque:

- se basa en la investigación;
- está en armonía con el diseño de capacitación y desarrollo profesional del programa y
- es muy adecuado al presupuesto de su programa.

Se alegraron al ver que el PBC tiene recursos disponibles, como los publicados en el sitio web del Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia (ECLKC, sigla en inglés) Planearon participar en capacitaciones y apoyo para el PBC proporcionado por su sistema regional de capacitación y asistencia técnica.

Puesto que se trataba de un nuevo enfoque para este programa, el equipo decidió comenzar a pequeña escala, con los maestros de un centro que se beneficiarían más del coaching intensivo. Planearon usar las observaciones en el aula y una encuesta de evaluación de fortalezas/intereses/necesidades para identificar al personal que más se beneficiaría de un coaching intensivo. El personal podría optar por participar en coaching o ser elegido para participar si:

- era relativamente nuevo en su puesto;
- mostraba interés en afinar las destrezas o aprender nuevas prácticas de enseñanza;
- necesitaba ayuda para afinar o implementar nuevas prácticas o
- tenía preocupaciones sobre los resultados de los niños basándose en los datos recolectados.

# LAS NORMAS EN LA PRÁCTICA

## IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING COORDINADA Y BASADA EN LA INVESTIGACIÓN 1302.92(c)(1)-(5)

El equipo también consideró otros enfoques del desarrollo profesional para el personal que no iba a recibir un coaching intensivo.

A continuación, el equipo consideró algunas preguntas sobre el PBC y su eficacia en su programa. Por ejemplo:

- ¿Se alinearán el PBC con los objetivos del programa, incluyendo las metas de preparación escolar? ¿Cómo aborda PBC estas metas?
- ¿Cómo aseguraremos que el programa y el personal acepten el nuevo sistema de coaching?
- ¿Quién será el responsable del coaching? ¿Qué características y destrezas debe tener un coach?
- ¿Será este un nuevo puesto o es el personal existente con las habilidades y el título de educación requeridos quien se encargará de las responsabilidades del coaching?
- ¿Cómo afectará nuestro presupuesto a estas decisiones?
- ¿Quién supervisará al coach? ¿Cómo se comunicará este con los supervisores de los maestros?
- ¿Cómo se asegurará el programa que el coach tenga una capacitación y experiencia adecuadas en el aprendizaje de adultos y que utilice los datos para informar sobre la toma de decisiones?
- ¿Cómo identificará el programa las fortalezas y áreas donde los coaches y maestros necesitan apoyo?
- ¿Cuáles son los métodos de entrega del PBC que los coaches utilizan (p. ej., experto, grupo, distancia, en persona)? ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los ciclos del PBC de cada método de entrega?

Antes de contratar el coach para el primer centro, el equipo necesitó crear un sistema para recopilar datos sobre la efectividad del coaching. Consideraron las siguientes preguntas a través de este proceso:

- ¿Cómo se asegurará el programa que el modelo de coaching se implemente con fidelidad?
- ¿Cómo recogerá el programa los comentarios de los coaches y maestros sobre la efectividad del coaching? ¿Qué datos se recopilarán, quién los recogerá y cuándo? ¿Cómo se analizarán los datos? ¿Quién los analizará? ¿Cómo se compartirá y con quiénes?

El equipo también se dio cuenta de que necesitarían revisar las políticas del programa para asegurarse de que se alinearán con el PBC. Reconocieron que las políticas tendrían que apoyar oportunidades programadas regularmente para que los coaches y maestros se reúnan para preparar, desarrollar metas y planes de acción, realizar observaciones enfocadas y tiempo para reflexionar y hacer comentarios. Las políticas también tendrían que permitir el tiempo y la cobertura en el aula para la preparación, metas compartidas, planificación de acciones, y reflexión y comentarios.

A continuación, el equipo identificó los pasos adicionales que necesitaban tomar:

- Desarrollar un plan de cobertura del aula para que los maestros y coaches puedan reunirse durante una semana en que una observación enfocada tenga lugar.
- Utilice los datos que ya fueron recopilados de las observaciones Pre-K del CLASS<sup>®</sup>, las listas de verificación sobre la fidelidad de la implementación del currículo de bebés/niños pequeños y preescolares y planes de desarrollo de carreras para tomar decisiones sobre qué personal se beneficiaría más de un coaching intensivo, más allá de un solo centro.

# LAS NORMAS EN LA PRÁCTICA

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING  
COORDINADA Y BASADA EN LA INVESTIGACIÓN 1302.92(c)(1)-(5)

## LA SOLUCIÓN: PRÓXIMOS PASOS

El equipo de implementación utilizó los materiales y recursos del PBC para definir claramente la práctica e identificar los datos que les ayudaron a rastrear la fidelidad y la efectividad de la implementación del PBC. El equipo trabajó con su proveedor regional de asistencia técnica y solicitó apoyo para el PBC. El equipo también acordó los procesos y horarios de comunicación de todo el programa para reunir los comentarios en curso para utilizarlos en los próximos pasos.

Con un plan en marcha, el programa implementó su estrategia de coaching coordinada y basada en la investigación, sabiendo que habría lecciones aprendidas a lo largo del camino. El equipo tenía la esperanza de que este enfoque del desarrollo profesional resultaría en prácticas docentes de mayor calidad y eficacia.

## LA SOLUCIÓN: LA HISTORIA CONTINÚA

Roberta le pregunta al equipo lo que les gustaría compartir sobre su progreso en implementar la estrategia del coaching. Los miembros del equipo sugieren lo siguiente:

- La implementación requiere tiempo, esfuerzo, paciencia, comunicación abierta y regular y una buena disposición para corregir el rumbo según sea necesario. Tener un plan era extremadamente importante, pero también la flexibilidad.
- Utilizar los recursos del PBC en el ECLKC, participar en capacitaciones del PBC y obtener el apoyo de los proveedores regionales de capacitación y asistencia técnica nos ayudó a implementar nuestra estrategia coordinada de coaching.
- Era una buena idea empezar a pequeña escala con un centro y un coach usando el método de entrega en persona. Aprendimos mucho acerca de lo que se necesita para proporcionar una capacitación intensiva a los maestros y sobre las habilidades y el apoyo que un coach necesita para hacer el trabajo. Tuvimos la suerte de tener a un miembro del personal con las credenciales y experiencia indicadas que se convirtió en el primer coach. Basándonos en esa experiencia, contratamos a un segundo coach de fuera de nuestro programa y comenzamos a proveer coaching intensivo en otros dos centros nuestros. Estamos pensando añadir un tercer coach para reducir la cantidad de casos de los coaches.
- Es esencial proporcionar apoyo continuo a los coaches. Los coaches nos dijeron que se sentían más eficaces en su papel debido a este apoyo.
- Basándonos en encuestas que dimos a los maestros que recibieron un coaching intensivo, sabemos que tuvieron experiencias positivas trabajando con sus coaches. Hemos identificado cambios positivos en sus prácticas docentes usando las observaciones de Pre-K de CLASS® y nuestras listas de verificación sobre la fidelidad del currículo para bebés/ niños pequeños y preescolares.
- Cuando nuestra estrategia de coaching estaba alineada con nuestras metas programáticas para el desarrollo profesional y la preparación escolar, podíamos estar centrados en nuestros esfuerzos para fortalecer las prácticas de enseñanza eficaces y los efectos que tenían sobre el desarrollo y el aprendizaje de los niños.

Ahora, Roberta tiene la información que necesita para compartir su experiencia con la estrategia de coaching coordinado con los miembros de la junta. Ella y el equipo de implementación se sienten bien acerca de dónde han estado y hacia dónde van mientras continúan apoyando las prácticas de enseñanza eficaces a través del coaching.

# LAS NORMAS EN LA PRÁCTICA

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COACHING  
COORDINADA Y BASADA EN LA INVESTIGACIÓN 1302.92(c)(1)-(5)

## RECURSOS SELECCIONADOS

Recursos del coaching basado en la práctica

<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/desarrollo-profesional/articulo/coaching-basado-en-la-practica-pbc>

- Videos del coaching basado en la práctica
- Guía del líder del programa de Coaching basado en la práctica (bajo “Guías”)
- Serie La esquina del coaching
- 10 consejos para los coaches (bajo “Recursos adicionales para coaches”)
- Compañero de coaching

Un tour por la comunidad de Coaching basada en la práctica de MyPeers

<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/video/un-tour-por-la-comunidad-de-coaching-basada-en-la-practica-de-mypeers>

MyPeers: Una plataforma colaborativa para la comunidad de cuidado y educación temprana

<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/quienes-somos/articulo/mypeers-una-plataforma-colaborativa-para-la-comunidad-educacional-y-de>

- Comunidad del coaching basado en la práctica
- Coaching para el visitador del hogar

Contenido que puede utilizarse para apoyar el coaching intensivo

- Guías de la práctica eficaz del ELOF  
<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/preparacion-escolar/effective-practice-guides/introduccion>
- Conjuntos de materiales de capacitación de 15 minutos  
<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/desarrollo-profesional/articulo/conjuntos-de-materiales-de-capacitacion-de-15-minutos>



National Center on  
Early Childhood Development, Teaching, and Learning

Este recurso ha recibido el apoyo de la Administración para Niños y Familias (ACF, sigla en inglés) del Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS, sigla en inglés) de Estados Unidos como parte de una adjudicación de ayuda financiera por un total de \$10,200,000, financiada al 100% por la ACF. El contenido es de sus autores y no representa necesariamente la opinión oficial ni el respaldo, de la ACF, del HHS o del Gobierno de Estados Unidos. Este recurso puede ser duplicado para usos no comerciales sin necesidad de permiso.