



**SABERES
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE



RECURSOS PARA EL TRABAJO EDUCATIVO

PUBLICACIÓN 06 :: Julio :: 2020 ::

Mentoría a directores nuevos:
cinco claves para un proceso
de formación entre pares



RECURSOS PARA EL TRABAJO EDUCATIVO

Mentoría a directores nuevos: cinco claves para un proceso de formación entre pares

La experiencia y el estudio de la educación continua han generado un creciente consenso respecto a lo relevante que es que esta ocurra en un contexto "situado". Esto dado que se considera que los procesos formativos son más significativos y efectivos cuando las expectativas de aprendizaje se vinculan o tienen en cuenta el contexto y las características de quienes participan en ellos.

La necesidad de avanzar hacia una educación continua situada es un gran desafío tanto para los actores educativos como para las instituciones que entregan formación. Sin embargo, ya se han dado importantes pasos para avanzar en esa materia de manera de propiciar el desarrollo de procesos formativos más atingentes a la realidad de los actores educativos.

La creciente relevancia de la formación continua situada genera la necesidad de analizar también quiénes son los/as que participan de un proceso educativo de estas características. Ciertamente, la formación situada requiere de la generación y el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional en la que pares aprendan entre sí y generen conocimiento relevante en conjunto para mejorar sus propias prácticas.

Avanzando hacia la instalación de formas cada vez más permanentes de procesos de formación situados que releven la experiencia y conocimientos de los actores educativos, el Centro Saberes Docentes participó en 2017 en la primera versión del Programa de Inducción de Directores/as de Establecimientos Municipalizados.

Este Programa busca contribuir a la formación situada de quienes están asumiendo el rol de director/a en establecimientos educacionales. Su componente central es la presencia de mentores/as que acompañan a "directores/as noveles" durante algunos meses en su proceso de inducción.

La **mentoría** es un tipo de formación que es relativamente nueva en nuestro país y que ha adquirido mayor visibilidad con la puesta en vigencia de la Ley 20903 que define un Sistema de Desarrollo Profesional Docente. En otros sistemas educativos, en cambio, la mentoría es un mecanismo formativo que se ha desarrollado por décadas.





¿Cómo podría entenderse la mentoría?

Se trata de una relación de aprendizaje entre pares que considera a un/a mentor/a y un/a aprendiz y que se caracteriza por la confianza y el respeto recíproco, la valoración de ambas partes respecto de la relación y un ambiente de apoyo mutuo. Si bien en la mentoría hay una persona involucrada más experimentada y otra con menos experiencia, las características de esta relación hacen que ambas puedan aprender, dado que la relación se sostiene sobre los saberes profesionales y la reflexión sistemática sobre las prácticas.

[\[haga click aquí para acceder a un documento que analiza conceptualmente el rol de la mentoría de directores\]](#)

En el caso del Programa mencionado, cada director/a "novel" contó con un/a mentor/a con quien trabajó por alrededor de cinco meses en la reflexión referida a su rol, en el contexto específico del establecimiento en que estaba asumiendo la función de director/a. El Programa contaba también con otros componentes de formación presencial y virtual.

El Programa de Inducción fue objeto de monitoreo y evaluación por parte de Saberes Docentes. De los resultados de este proceso se extrajeron importantes aprendizajes, los que pueden considerarse para los procesos de mentoría que se lleven a cabo en los establecimientos educacionales.

[\[Haga click aquí para acceder a un resumen de los resultados de esta evaluación\]](#)

A continuación se presentan claves relevantes para conducir procesos de mentoría en las comunidades educativas. Estas pueden ser de utilidad no solo para la inducción de un/a director/a, sino también para otros procesos de inducción profesional, como la de los/as docentes.

1.



La mentoría debe considerar una planificación.

Si bien la mentoría ocurre en un contexto menos estructurado, se requiere planificar y acordar sus propósitos y expectativas. Esto busca resguardar sus propósitos formativos y la organización del proceso que debiera ocurrir entre los/as pares para que estos propósitos puedan ser alcanzados. Asimismo, la definición de qué es y qué no es un/a mentor/a es aún ambigua en nuestro sistema educativo, por lo que una conversación que apunte a describir y definir qué sucederá allí y qué rol tiene cada participante es un aspecto de gran relevancia.

2.



La mentoría prioriza la reflexión sobre el rol y la práctica profesional.

El proceso de mentoría es eminentemente reflexivo. Es el espacio donde el/la aprendiz indaga, analiza y evalúa su rol, la forma en que lo aborda, las acciones que realiza para ejercerlo y el lugar que tiene y que debiera tener dentro de la institución, entre otras importantes materias. Por ello, el rol del/la mentor/a es generar condiciones y promover la reflexión, más que dar una cátedra o una asesoría de qué es lo que el/la aprendiz debe realizar.

3.



La mentoría requiere combinar conocimientos y habilidades técnicas y relacionales.

En línea con lo que se ha mencionado, el/la mentor/a no es solo una persona que conoce muy bien el rol profesional que le corresponde en esta relación, sino que también cuenta con ciertas habilidades que le permiten desarrollar un espacio constructivo de formación, entre ellas la capacidad de escuchar activamente, hacer buenas preguntas y mantener canales de comunicación y confianza con el/la profesional aprendiz.



4.

También se requiere la generación de apoyos al/la mentor/a, no solo al/la aprendiz.

La existencia de profesionales experimentados/as no implica necesariamente que existan buenos/as mentores/as. Es necesario brindar apoyo y acompañamiento técnico y profesional a los/as mentores/as para que también puedan reflexionar sobre su rol, discutir sobre las mejores prácticas para el ejercicio de la mentoría y desarrollar espacios de evaluación que les permitan optimizar su trabajo. Esto implica que se requiere generar espacios y/o equipos de apoyo a los/as mentores/as.



5.

El/la mentor/a no busca generar cambios de manera directa en el desempeño del/la aprendiz: es este quien debe tomar decisiones de manera profesional.

Pese a la horizontalidad de la relación de mentoría, el hecho de que uno/a de los/as participantes tenga más experticia puede generar la equivocada idea de que el/la mentor/a es quien le dice al/la aprendiz "cómo debe hacer las cosas". Este no es el objetivo de la mentoría. El trabajo del/la mentor/a es que, a través de los procesos reflexivos que intenciona y de la información técnica y experiencia que pone a disposición, sea el/la aprendiz quien, luego de analizar su rol, contando con estos insumos y en base a su experiencia y condición profesional, tome las decisiones que considera que le ayudarán a mejorar su trabajo y desempeño en la institución.

La mentoría es un proceso poderoso de formación situada entre pares y, por ende, sería deseable que se siguiera instalando en las prácticas de las comunidades educativas.





SABERES DOCENTES

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE

