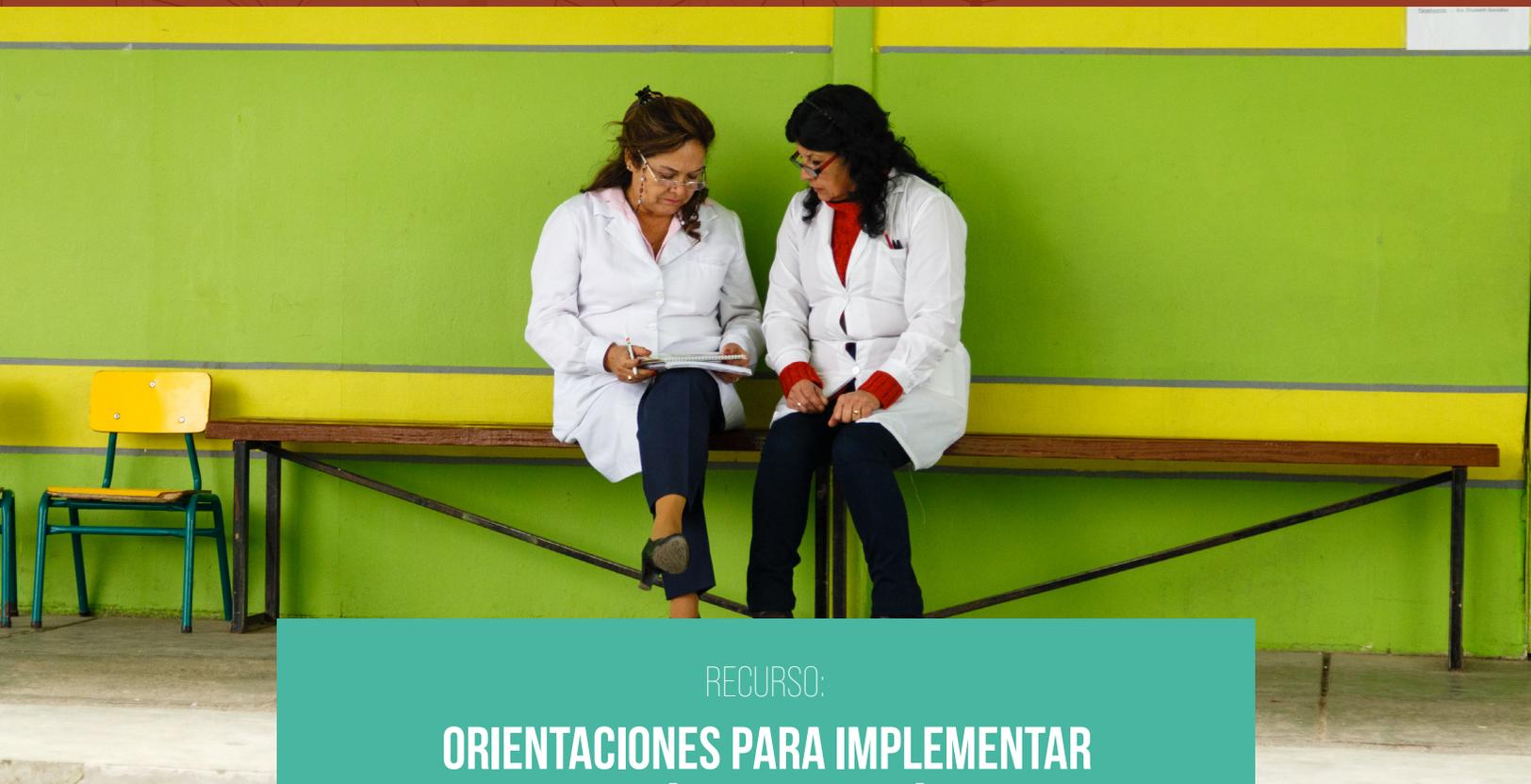


LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MENTORÍAS PEDAGÓGICAS



RECURSO:

ORIENTACIONES PARA IMPLEMENTAR MENTORÍAS PEDAGÓGICAS

PRESENTACIÓN

La mejora continua de los profesionales de la educación se ha vuelto una temática relevante en la agenda educativa. En este contexto, el interés para que los líderes logren incidir en la gestión y en la labor docente, con el fin de contribuir a la calidad del aprendizaje de los estudiantes de los distintos niveles educativos, es también creciente. La evidencia muestra que los líderes escolares cuya labor se centra en impulsar y participar en el desarrollo profesional de sus profesores y en la calidad de sus prácticas de enseñanza, obtienen mejores logros educativos en sus escuelas (Leithwood et al, 2006; Robinson, Hohepa & Lloyd, 2007; Robinson, 2016). Por esto, el desarrollo de capacidades y competencias de **mentoría pedagógica** que permitan tanto a los docentes como a directivos, acompañarse en sus prácticas pedagógicas y de gestión, cobra especial relevancia.

El presente documento, "Orientaciones para implementar mentorías pedagógicas", surge como producto de cuatro años de desarrollo de un programa de formación de mentoría y acompañamiento para la implementación de planes de mentoría. Esta iniciativa ha sido llevada a cabo llevado por el equipo del Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales en el marco del Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo Clíder, con el objetivo de institucionalizar las mentorías pedagógicas como herramienta de desarrollo profesional en los distintos niveles del sistema educativo.

En el programa participaron profesionales en roles docentes y directivos de los distintos niveles del sistema educativo: jardines infantiles, escuelas básicas, liceos, así como también de los equipos SLEP/DAEM promoviendo, así, la incorporación del perfil de mentor y el diseño de planes de mentoría a nivel de centros y territorios, validando a las mentorías pedagógicas como herramienta de desarrollo profesional a nivel sistémico.

El programa se desplegó en dos etapas sucesivas: una etapa formativa y una etapa de implementación de planes de mentoría institucionales

■ Etapa formativa:

Consistió en el desarrollo del “Diplomado en Mentoría Pedagógica para el Desarrollo Profesional de Habilidades de Acompañamiento en Directivos y Docentes Líderes”

Esta formación, se llevó a cabo a través de 4 módulos que permitieron:

1. Analizar el contexto y condiciones de la mentoría pedagógica como herramienta del desarrollo profesional docente, junto con las tensiones y desafíos del liderazgo escolar, desarrollando una visión e identidad profesional como mentor.
2. Reflexionar sobre las condiciones que generan confianza relacional y desarrollar habilidades comunicativas necesarias para implementar la mentoría y a su vez, comprender los fundamentos y bases de la mentoría planificando una situación de mentoría pedagógica y aplicando estrategias en escenarios simulados.
3. Planificar e implementar conversaciones de mentoría aplicando las estrategias en el contexto escolar y territorial, con el fin de practicar en contexto real los principios de la mentoría.
4. Diseñar e implementar planes de mentoría, a nivel escuela o territorio según corresponda a su rol como mentor, utilizando estrategias para el análisis de su contexto educativo e integrando herramientas de trabajo colaborativo.

■ Etapa de implementación de planes de mentoría institucionales:

Se centró en la implementación de los planes de mentoría pedagógica a nivel de escuelas y territorios, diseñados y liderados por los participantes del diplomado con el apoyo de equipos directivos y de gestión y el acompañamiento mensual del equipo docente del Programa de Liderazgo Educativo.

Las orientaciones para implementar las mentorías pedagógicas que se entregan a continuación se complementan con distintos recursos y contenidos que están a su disposición para ser revisados y consultados a lo largo del documento.

ÍNDICE

1. ¿Qué son las Mentorías Pedagógicas?	5
2. ¿Para qué sirven las Mentorías Pedagógicas?	9
3. ¿Qué necesito en mi centro educativo para implementar las Mentorías Pedagógicas?	10
4. ¿Cómo implementar las Mentorías Pedagógicas en mi centro educativo?	11

1.

¿Qué son las Mentorías Pedagógicas?

1.1

Las mentorías pedagógicas son una herramienta de desarrollo profesional, de carácter reflexivo y colaborativo que contribuye al crecimiento profesional entre pares y a la mejora de la calidad educativa. Las mentorías pedagógicas se caracterizan por su relación con:

A) Liderazgo educativo

Las mentorías pedagógicas se caracterizan por activar, promover y desarrollar el liderazgo de los profesionales de los equipos docentes y directivos en la institución. Es decir, durante el proceso los mentores no solo guían y apoyan a sus mentoreados, sino que también los motivan a asumir su propio liderazgo.

B) Desarrollo profesional

Las mentorías pedagógicas se caracterizan por favorecer la mejora de las prácticas profesionales de los equipos docentes y directivos. Es decir, proporcionan un marco de interacción en el que mentores y mentoreados adquieren conocimientos y desarrollan competencias entre pares, que les permiten la mejora.

C) Construcción de confianza

Las mentorías pedagógicas se caracterizan por establecer relaciones de confianza y respeto entre pares. Esto significa que los mentores crean un ambiente seguro y de apoyo donde los mentoreados se sienten cómodos compartiendo sus desafíos y siendo acompañados en la toma de decisiones.

D) Desarrollo de competencias socioemocionales

Las mentorías pedagógicas se caracterizan por desarrollar una relación empática entre pares, basada en la escucha activa de sus reflexiones y necesidades profesionales. Esto significa que los mentores emplean de manera consciente sus habilidades socioemocionales para crear un ambiente que facilite el crecimiento y desarrollo profesional.

E) Reflexión profesional

Las mentorías pedagógicas se caracterizan por valorar el complejo proceso reflexivo que subyace a la toma de decisiones de los profesionales docentes y directivos. Es decir, los mentores movilizan a los mentoreados a autoreflexionar sobre sus prácticas profesionales para la toma de decisiones.



- 1.2** La implementación de las mentorías pedagógicas se lleva a cabo en ciclos de acompañamiento entre pares. Estos ciclos se estructuran en cinco etapas o momentos:



Para una mejor comprensión del ciclo de mentoría pedagógica que se describe a continuación, se sugiere revisar el video [“Ciclo de Mentoría Pedagógica”](#)

Momento 1 Establecimiento del foco de mejora:

Objetivo: Definir un aspecto específico de la práctica profesional que el mentoreado desea mejorar y vincularlo a estándares o dominios de desarrollo profesional como por ejemplo, el Marco para la Buena Dirección, Marco para la Buena Educación Parvularia o Estándares de la profesión docente: Marco para la Buena enseñanza.

Proceso: A través de una conversación inicial, el mentor escucha activamente la propuesta del mentoreado sobre un foco de mejora para su práctica profesional.



Momento 2 Producción de evidencia para el desarrollo de la mentoría:

Objetivo: Observar y registrar evidencias relacionadas con el foco de mejora definido por el mentoreado en una práctica profesional concreta.

Proceso: El mentor observa al mentoreado en su práctica profesional, realizando un registro abierto y sin juicios, centrado principalmente en el despliegue del foco de mejora acordado.



Momento 3 Planificación de la conversación de mentoría:

Objetivo: Analizar las evidencias recopiladas y planificar la conversación de mentoría.

Proceso: El mentor analiza el contenido de su registro e identifica las evidencias asociadas al foco de mejora para planificar una conversación de mentoría en la que debe promover la reflexión del mentoreado sobre sus prácticas profesionales.

Para una mejor comprensión de la estructura y elementos de una conversación de mentoría se sugiere revisar el recurso: la ficha de planificación de una conversación de mentoría

Recursos complementarios:

- Ficha conceptual sobre los estados mentales y las preguntas mediadoras que los movilizan a la luz de evidencias.
- Cápsulas estados mentales.



Momento 4 Mediación de estados mentales a través de conversaciones de mentoría estructuradas:

Objetivo: Potenciar la reflexión y la toma de decisiones del mentoreado, para el logro de su foco de mejora mediante una conversación estructurada.

Proceso: Se sostiene la conversación de mentoría con el mentoreado centrando su reflexión en las evidencias de su práctica asociadas al foco de mejora. En esta conversación el mentoreado toma decisiones y hace ajustes a sus prácticas profesionales.

Para una mejor comprensión del proceso reflexivo que se despliega en la conversación de mentoría se sugiere revisar y el recurso:

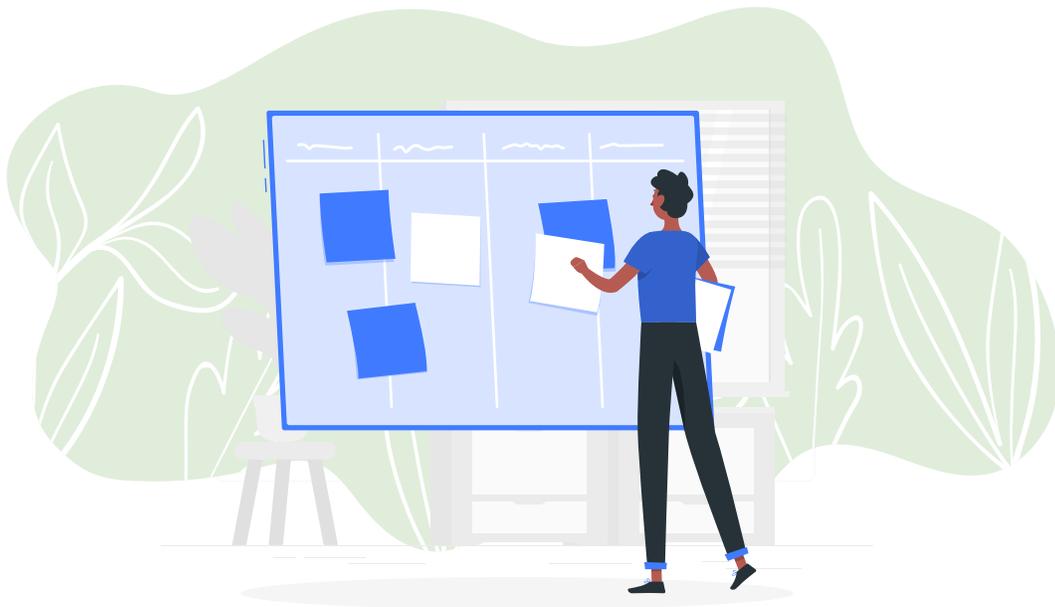
- Estados mentales y preguntas mediadoras para una conversación de mentoría.



Momento 5 Reflexión sobre el proceso:

Objetivo: Analizar el proceso del ciclo de mentoría y planificar acciones futuras.

Proceso: El mentor analiza la experiencia del ciclo implementado con una mirada reflexiva para identificar los aprendizajes, las oportunidades de mejora y planificar las próximas acciones de acompañamiento para iniciar el siguiente ciclo.



2.

¿Para qué sirven las Mentorías Pedagógicas?

La implementación de ciclos de mentorías pedagógicas como herramienta de desarrollo profesional en un centro educativo, permite:

- Desarrollar las capacidades de liderazgo en los profesionales de la educación de las escuelas y territorios.
- Construir una cultura de desarrollo profesional centrada en la mejora colaborativa de los aprendizajes desde un foco de mejora personal y alineado con el proyecto educativo institucional.
- Incorporar prácticas que promueven la autoreflexión y la valoración del otro como parte de la cultura de desarrollo profesional en educación y de la transformación de las prácticas profesionales.
- Contribuir a la distribución del liderazgo y a la colaboración profesional entre pares como un eje potenciador de la carrera docente.
- Potenciar la autonomía del liderazgo formativo de los establecimientos, implementando procesos de acompañamiento y mejora liderados por sus docentes y directivos, que tienen su punto de partida en sus propias necesidades.
- Generar escenarios de desarrollo profesional y mejora continua para los docentes y directivos en sus propios centros educativos.



¿Qué necesito en mi centro educativo para implementar las Mentorías Pedagógicas?

3.1 Para implementar las mentorías pedagógicas en un centro educativo se requiere tener presente las siguientes acciones:

Incorporar en la visión del Proyecto Educativo Institucional la concepción de la institución como un espacio de aprendizaje continuo entre los integrantes de los equipos docentes y directivos. Esto implica que se debe promover una cultura donde todos los miembros se sientan incentivados a mejorar constantemente sus habilidades y conocimientos en un entorno colaborativo, que fomente la innovación educativa.

Integrar la mejora continua en todos los niveles de la organización educativa, garantizando que el crecimiento y la actualización profesional no sean esfuerzos aislados sino un compromiso de largo plazo. Esto requiere una planificación estratégica y un apoyo constante, asegurando que los recursos y condiciones necesarios estén disponibles.

Potenciar el desarrollo profesional autogestionado, basado en las necesidades formativas percibidas por los equipos profesionales y alineadas con los objetivos institucionales de manera que sean pertinentes y relevantes para estos y tengan mayor impacto en la mejora de las prácticas pedagógicas y de gestión educativa.



3.2 Al mismo tiempo, es necesario el desarrollo de competencias socioemocionales como parte del perfil de los profesionales de los equipos de docentes y directivos de la institución que les permitan implementar ciclos de mentoría efectivos, tales como;

La valoración del otro respetando su autonomía y ofreciendo un espacio seguro para el acompañamiento y desarrollo profesional. Esto implica crear un entorno de confianza donde todos los profesionales puedan interactuar de manera auténtica y abierta, facilitando el intercambio de ideas y experiencias. La confianza mutua permite que los miembros del equipo se sientan valorados y apoyados en su crecimiento profesional.

La actitud de escucha activa, respetuosa y profunda para mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones entre pares dentro de la institución. Esto implica suspender los juicios e interpretaciones personales de lo que escuchamos para que el otro surja legítimamente. La escucha activa facilita el encuentro con el otro.

La interacción empática entre pares para validar las diversas perspectivas desde lo emocional y lo cognitivo y así, comprender el contexto vital del otro. Esto implica evitar juicios sobre las emociones de los demás y poder comunicarles y transmitirles que los reconocemos y que comprendemos cómo se sienten, independientemente de estar o no de acuerdo con su perspectiva.

¿Cómo implementar las Mentorías Pedagógicas en mi centro educativo?



1 La implementación de las mentorías pedagógicas deben tener presencia en el plan estratégico, en los documentos e instrumentos de gestión, en la organización de horarios de aula y horas no lectivas de manera que se desarrollen de manera sistemática y transversal.

Para poder implementar las mentorías pedagógicas, la formación de mentores pedagógicos es un requisito fundamental, pues genera el desarrollo de las habilidades técnicas, interpersonales y atributos actitudinales del perfil de mentor que les permitirá liderar en sus establecimientos la implementación de ciclos de mentoría.



3 Los ciclos de mentoría que realizarán los mentores en los establecimientos se deben incorporar formalmente en el calendario anual como parte del modelo de desarrollo profesional del centro educativo y se recomienda la construcción de una carta gantt que permita gestionar su implementación.

Se debe comunicar y socializar el proceso de implementación de ciclos de mentoría con los equipos directivos y docentes dando a conocer el propósito de la realización de las mentorías en el establecimiento, los responsables y participantes.



5 Se deben planificar y programar encuentros formales para analizar el progreso y apoyar el desarrollo de los ciclos de mentoría, atendiendo las necesidades emergentes y asegurando las condiciones que requiere, de manera que se sostengan en el tiempo, compartiendo las experiencias, buenas prácticas y generando instancias de reflexión sobre el efecto o impactos de los planes de mentoría.

Recomendación Final

Es fundamental complementar estas orientaciones consultando los recursos adicionales disponibles, tales como fichas técnicas, fichas de contenido, cápsulas videos y bibliografía para enriquecer y facilitar la comprensión de este proceso.

Referencias

Costa,A.,Garmston,R. y Zimmerman,D., (2013) Cognitive Capital: Investing in Teacher Quality. Nueva York: Teachers College Press

Huaiquinao, N. y Romeu, V. (2021). Habilidades socioemocionales como condición para la mentoría pedagógica. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

Raglianti, V., Ramírez, L., y Romeu, V. (2023). ¿Cuáles son los temas que directivos y docentes seleccionan para abordar en las mentorías? Resultados de un programa en escuelas públicas. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

Ministerio de Educación, Chile. Centro de Perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (2021). Estándares de la profesión docente. Marco para la Buena Enseñanza. Santiago, Chile

Ministerio de Educación, Chile. Centro de Perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (2015). Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Santiago, Chile

Ministerio de Educación, Chile. Subsecretaría de Educación de Párvulos (2019). Marco Para la Buena Enseñanza de la Educación Parvularia.Santiago, Chile



RECURSOS
PARA MOVILIZAR LA
MEJORA ESCOLAR

Clíder