



La educación
es de todos

Mineducación

Contacto
Maestro

ESCUELA DE LIDERAZGO

PARA DIRECTIVOS DOCENTES

Prácticas de Liderazgo Directivo:

**La experiencia de ser
mentor: el arte de
acompañarnos a aprender.**



#TodosSomosEscuela



*"Uno no puede alabarse,
presumiendo que es un líder nato.
De hecho, quien valida el
trabajo que un directivo hace
al interior de un
Establecimiento Educativo, no
es el directivo, sino el otro. Uno
existe en la medida que reconoce
al otro"*

**Campiño Roja. Rector IE Nuestra
Señora del Carmen. Corregimiento
la Sierra, Municipio El Rosario.
Nariño.**





Las palabras del rector Carlos Campiño recogen el sentido fundamental de lo que implica acompañarnos entre pares a aprender siendo consecuentes con lo que requiere ejercer **un liderazgo centrado en los seres humanos y sus posibilidades de transformación personal y colectiva.**

Liderar desde esta consciencia significa reconocer que se es sujeto de aprendizaje constante y que es la experiencia reflexionada y compartida lo que permite fortalecer en mayor medida el ejercicio de un líder, máxime cuando este se permite ser acompañado de un par que ha recogido en su trayectoria laboral **experiencias diferentes que nutren y potencian** la propia.

Desde este lugar de aprendizaje entre pares privilegiando el saber otorgado por la experiencia, surge dentro del abanico de posibilidades para la formación directiva, **la estrategia de mentoría**, que ha sido utilizada en varios países para **apoyar y promover el aprendizaje de los directivos**, especialmente en sus primeros años de ejercicio, logrando impactos importantes en el liderazgo tanto de directivos mentores, como de su mentorados¹ y de esta manera, en el mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educativos que dirigen.



1. Sujeto que recibe la mentoría



Fundamento de la estrategia

La relevancia de la estrategia de mentoría, como aporte al fortalecimiento de prácticas de liderazgo de los directivos docentes, está sustentada en 3 argumentos: la importancia de reconocer y aprovechar el conocimiento tácito, la sobre carga laboral y el aislamiento de la función directiva.

La importancia de adquirir el conocimiento tácito, como conjunto de conocimientos de gran relevancia que las personas tienen, pero que no son capaces de explicitar verbalmente, fue lo que (Spender, 1996) mencionó como aquel conocimiento que aún no ha sido abstraído de la práctica. Este conocimiento es de utilidad concreta y en este caso, propio de los directivos docentes.

La sobre carga laboral por las múltiples responsabilidades y tareas asociadas a la función directiva, restringe la posibilidad de participar en actividades de formación. Datos aportados por (OCDE, 2014) en su Informe TALIS afirma que más del 40% de los directivos docentes encuestados señala que una de las barreras en esta área son los horarios y que no siempre lo que se aprende en los programas de educación formales está orientado a la resolución de problemas cotidianos. Menciona (Weintein & Hernandez, 2016) la incorporación del aprendizaje entre pares y su inclusión en el contexto mismo del trabajo cotidiano, bajo modalidades menos demandantes en términos de tiempo aparece, así como una oportunidad de integrar la formación a la labor misma desempeñada, evitando los costos temporales asociados a las modalidades tradicionales de desarrollo profesional que se ejecutan fuera de los centros educativos.





El aislamiento de la función directiva, que en palabras de (Early, 2011) es una tarea solitaria debido que dentro de ésta no es fácil compartir las responsabilidades con otros, pero tampoco las reflexiones íntimas sobre el ejercicio del cargo y el análisis personal de las diversas dificultades cotidianas sin crear inquietud en la comunidad educativa.

Así las cosas y recogiendo lo mencionado en la literatura internacional, para esta ruta se ha definido la mentoría como: **“...una relación personal, intensa y a largo plazo, entre un directivo docente senior y un junior, con el propósito de dar instrucción profesional y guía (Daresh, 2004), con un foco fundamental en el desarrollo profesional, personal y psicosocial de los mentorados”**.

#TodosSomosEscuela

Características de los mentores

No siempre un directivo docente es un buen mentor. Cuando se habla del mentor, se trata de una persona destacada en:

Habilidades personales e interpersonales

Que según (Hopkins - Thompson, 2000) se trata de habilidades para comunicar y hacer retroalimentación, escucha activa, compromiso, confidencialidad, reflexividad, flexibilidad, positividad y honestidad.





Conocimiento profesional del rol directivo

Se trata de los saber pedagógicos, comunitarios, normativos y administrativos necesarios para ejercer la función directiva en Colombia.

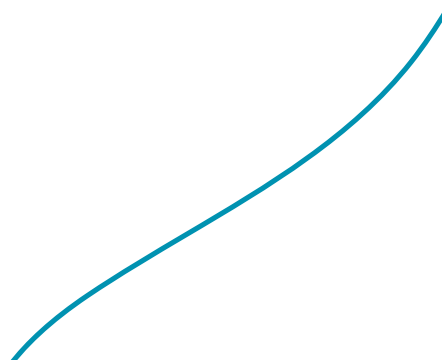
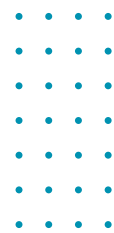
Experiencias relevantes

Especialmente en el liderazgo de procesos de transformación de comunidades educativas para el mejoramiento de la convivencia y la calidad educativa, con cambios en el actuar de la comunidad educativa sostenibles.

#TodosSomosEscuela

Modelos de mentoría

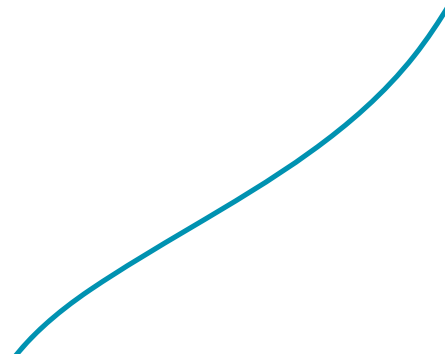
A lo largo del tiempo se han instalado diversas formas de asumir y desarrollar procesos de mentoría como lo muestra la siguiente tabla. La presente ruta de acompañamiento a mentores se inscribe en el modelo de desarrollo, ya que concibe la mentoría no como un cargo, sino como una oportunidad de reconocimiento social a aquellos que, de manera voluntaria, ejercen el asesoramiento o facilitación para aportar a sus colegas en el cambio personal y profesional a través encuentros intencionados para la reflexión.





MODELO	CARACTERÍSTICAS
Máster teacher	Trasladando reglas y valores. Rol de profesor
De competencia	Relaciona formación y evaluación con la práctica. Es el guarda de la profesión
Reflectante	Adopta el rol de amigo crítico, asesora después de la evaluación como acto reflexivo de la practica directiva
Como modelo	Para inspirar y demostrar
Como cultivador	Para ayudar al aprendiz a acostumbrarse a la cultura profesional y sus particularidades
Como espónsor	Para abrirle puertas, contactos con "la gente correcta", el poder y el control no se comparten. El mentor gestiona el proceso y su estilo es usado como guía
Como proveedor de apoyo	Provee al mentorado con un lugar seguro para liberar emociones o desahogarse
Como educador	Crea oportunidades apropiadas para el aprendizaje

Fuente: Weintein, J., & Hernandez, M. (2016).





Contexto de la estrategia en Colombia

En Colombia se da inicio en el 2020 el desarrollo de esta estrategia enmarcada en el componente de redes de la **Escuela de Liderazgo** del Ministerio de Educación, con el objetivo de **fortalecer el liderazgo directivo y sus prácticas** a partir del trueque intencionado de conocimiento tácito entre mentores, mentorados y expertos invitados sobre la dirección docente, que propicien el cambio personal y profesional a través de la reflexión.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se ha desarrollado una ruta de trabajo enmarcada en los siguientes ejes:

1

Diseño e implementación de una ruta de mentoría

que permita generar conocimiento en torno a la experiencia de acompañar a pares directivos a ejercer su rol en el marco de las prácticas de liderazgo de la escuela de liderazgo para directivos docentes del MEN.

2

Acompañar al equipo

de 20 mentores seleccionados a fortalecer sus herramientas personales y profesionales en el marco del ejercicio de una mentoría que se interesa por el bienestar profesional y personal como base de su liderazgo transformador y pedagógico.

3

Implementar el pilotaje de la estrategia

de mentoría con 100 directivos docentes vinculados a la Escuela de Liderazgo a través del curso para directivos noveles.





Bibliografía

- Acompañando a nuevos líderes educativos (2017) Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo –CEDLE, Universidad Diego Portales
- Daresh, J. (2004). *Mentorin school leaders: professional promise or predictable prob* Educational Administración Quartely.
- OCDE. (2014). *Talis 2013. Resultados: An international perspective on teaching and learning.*
- Spender, J. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three conceps in search of a theory. 9, 63-78.
- Ministerio de Educación Nacional (2020). *Escuela de Liderazgo Directivos Docentes. Bases para su despliegue curricular.*
- Weinstein, J., & Hernandez, M. (2016). *Mentoria y redes entre directores de escuela: evidencia y orientaciones de política para el fortalecimiento del aprendizaje entre pares.* Documento de trabajo sin publicar
- Weisntein, J; Cuellar, C; Hernández, M; Fernández M (2016) director(a) por primera vez. Un estudio Sobre la experiencia y socialización De los directores noveles en Establecimientos municipales de Chile. Revista Calidad en la Educación no 44, julio 2016 • pp. 12-45

