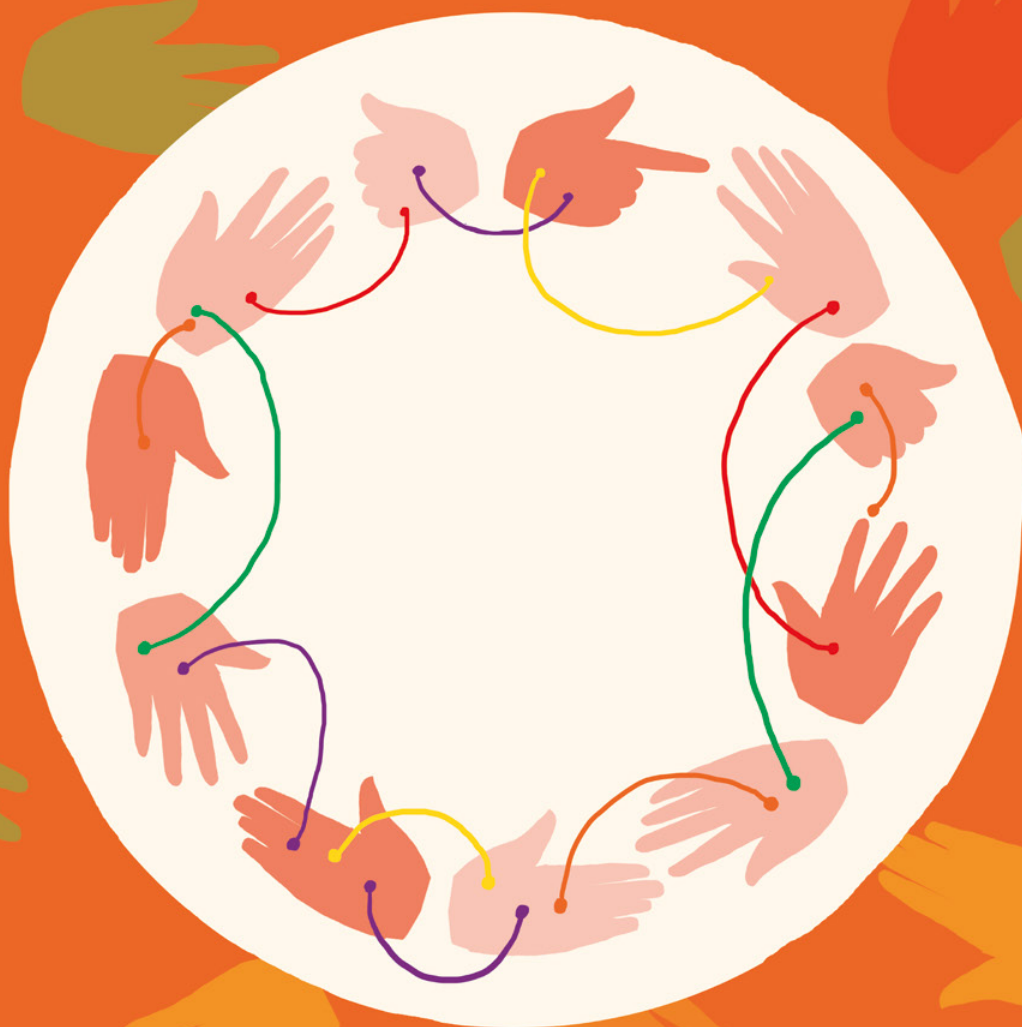


Acompañando a nuevos líderes educativos

Herramientas para la mentoría
a directores nóveles



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO





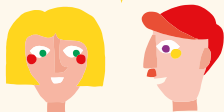
Acompañando a nuevos líderes educativos

Herramientas para la mentoría
a directores nóveles

Agradecemos a los coordinadores y mentores del Programa de Inducción para Directores Noveles que desarrollaron las universidades Diego Portales, Alberto Hurtado, Católica de Temuco, de Chile, de Talca y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso durante el año 2017, por sus valiosas contribuciones consistentes en lecturas críticas, aporte de herramientas, testeo de materiales y reuniones.

Agradecemos, también, la crítica constructiva de Rebecca Cheung, directora de programa en el Principal Leadership Institute, Universidad de California, Berkeley, así como el apoyo de Alexis Arellano, Coordinador del Programa de Inducción para Directores Noveles del Área de Desarrollo Docente y Directivo para la Escuela, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, del Ministerio de Educación de Chile.

Y agradecemos, igualmente, el constante apoyo y los múltiples aportes del comité asesor del proyecto, compuesto por directivos y académicos del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, Cedle, y de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales.



© Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo –CEDLE, Universidad Diego Portales 2017 y 2018

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual N° A-285606
ISBN: 978-956-314-403-1

Jefa de proyecto y editora: Teresita Sota
Autores: Paola Merino y Diego Melero
Diseño gráfico e ilustraciones: Carolina Walker y Manuela Aldunate

Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo –CEDLE, Universidad Diego Portales
Vergara 239, 3er piso
Santiago de Chile
www.cedle.cl

Segunda edición digital, diciembre de 2018

UN APOYO NECESARIO PARA LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS NÓVELES

Contar con un potente liderazgo directivo es una de las características de los sistemas educativos exitosos en el mundo de hoy. Es sabido que este es uno de los factores que más influye, para bien o para mal, en la calidad de la educación que entregan los establecimientos educacionales. La complejidad de su tarea y las expectativas que existen hacia el rol y la gestión de los directores, suponen un desafío que ellos no pueden enfrentar de manera aislada. No basta una buena selección: se requiere también un buen acompañamiento y desarrollo profesional.

Desde hace más de 30 años, la mentoría ha sido utilizada en varios países como una estrategia para apoyar y promover el aprendizaje de los directores escolares, especialmente en la etapa de inducción al cargo. La evaluación de esta modalidad de acompañamiento ha mostrado beneficios significativos tanto para los directores nóveles y sus comunidades educativas, como para los propios mentores.

En el caso del sistema educativo chileno, que ha carecido de procesos sistemáticos de inducción en el cargo, la mentoría para directores nóveles es una línea de trabajo nueva. Ella se está implementando sobre la base de la experiencia y las competencias que actores del sistema poseen, pero aún en una etapa inicial, de ensayo y exploración.

Este libro busca ofrecer elementos que permitan enriquecer, en su diseño y ejecución, los programas de acompañamiento, mediante mentoría, al director principiante que se desarrollan en nuestro país. Nuestra labor como CEDLE apunta a construir y difundir sin restricciones este tipo de herramientas de promoción del liderazgo educativo.

En este caso en particular, se ha realizado una extensa revisión de experiencias internacionales relacionadas con la mentoría para directores principiantes. Esta revisión ha permitido identificar prácticas y modalidades que son efectivas para el logro de los objetivos formativos que se proponen en la mentoría, siendo aquellas incluidas como una propuesta de trabajo en este libro.

Es relevante destacar que este texto no forma parte de un programa específico para formar mentores y que puede ser utilizado bajo distintos formatos. En efecto, es un libro esencialmente práctico, que pretende apoyar al mentor en la implementación del trabajo de acompañamiento al director novel.

Ante el enorme y urgente desafío que supone mejorar la calidad de la educación escolar en Chile, las expectativas frente al liderazgo y gestión de los directores son grandes. Esto se traduce en una alta exigencia y presión hacia ellos, la que puede ser especialmente compleja de manejar en los primeros años en el cargo. En este sentido, la mentoría puede convertirse en un productivo espacio de apoyo al desarrollo profesional de nuestros directivos escolares, que les permita encarar con mayor efectividad los desafíos propios de su estratégica labor.

José Weinstein

Director Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE

Profesor Titular Universidad Diego Portales

Octubre de 2017

Tabla de Contenidos

08 ESTRUCTURA DEL LIBRO

11 MARCO CONCEPTUAL PARA EL MENTOR DE DIRECTORES NÓVELES

27 PROCESO DE MENTORÍA

28 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE MENTORÍA

31 CONSIDERACIONES GENERALES

43 CAPÍTULO 1 - ESTABLECER LA RELACIÓN

55 CAPÍTULO 2 - DEFINIR EL PLAN DE MENTORÍA

65 CAPÍTULO 3 - ANALIZAR EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL DEL DN

75 CAPÍTULO 4 - CONSTRUIR E IMPLEMENTAR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

89 CAPÍTULO 5 - DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

99 CAPÍTULO 6 - LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

111 CAPÍTULO 7 - GESTIONAR LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

123 CAPÍTULO 8 - DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR

133 CAPÍTULO 9 - EVALUAR EL PROCESO DE MENTORÍA Y SUS APRENDIZAJES

141 CAPÍTULO 10 - DEFINIR UN PLAN DE DESARROLLO CONTINUO

149 MATERIAL DE APOYO

182 BIBLIOGRAFÍA

Estructura del libro



Estimados mentores y mentoras¹,

La mentoría para directores nóveles es una línea de trabajo que se ha venido implementando en sistemas escolares del mundo desde hace varios años. En el caso de Chile, se trata de una experiencia reciente y novedosa.

Este libro está dirigido a ustedes, los mentores. Su objetivo es ofrecer una serie de ideas, información y recursos que puedan ayudarlos a establecer una relación de mentoría con el director novel (DN), diseñar el plan de trabajo en conjunto e implementarlo a lo largo del tiempo que dure el acompañamiento. El libro no está pensado como un programa para la formación de los mentores, sino que es un apoyo para la implementación de la mentoría.

Para la elaboración de los capítulos y la elección de los temas incluidos hemos utilizado como referencia el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (MBD&LE). En general, los programas de mentoría a directores escolares desarrollados en otros países utilizan un marco de desempeño como referencia de las características del liderazgo que se quieren intencionar. En el caso de nuestro país, ese marco de referencia es el MBD&LE.

El libro está estructurado en una secuencia de capítulos que abordan diversos aspectos de la relación de mentoría y del trabajo que se puede realizar en ella.

Así, el Marco conceptual ofrece una mirada panorámica sobre el uso de la mentoría en contextos organizacionales y educativos, con descripciones de las características más significativas y de la relevancia que tiene en el acompañamiento de los directores nóveles.

En las Consideraciones generales se hace una explicación detallada del proceso de mentoría que propone el libro y de la estructura de los capítulos.

El capítulo 1 contiene orientaciones para establecer una relación de mentoría entre usted y el director novel, lo que se entiende como una base necesaria para sustentar todo el resto del proceso.

El capítulo 2 ofrece recursos y actividades para que junto al director novel puedan diseñar el plan de mentoría que servirá como hilo conductor de las reuniones y trabajo en conjunto.

1. Para facilitar la lectura, en todo el libro hemos escrito mentor, director, sostenedor, refiriéndonos, sin embargo, a las personas de ambos sexos que ejercen esos cargos.

El análisis del establecimiento educacional en que se desempeña el director novel es el tema del capítulo 3; este se logrará a través de la revisión crítica de información y datos, la realización de descripciones y preguntas de reflexión.

El capítulo 4 trata de la dimensión de práctica del MBDLE relacionada con construir e implementar una visión compartida en el establecimiento educacional.

El capítulo 5 apunta a las prácticas relacionadas con el desarrollo de las capacidades profesionales de quienes trabajan en el establecimiento educacional y del propio DN.

El capítulo 6 aborda, a través de una serie de actividades, una de las temáticas más relevantes para los directivos escolares de hoy: liderar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La gestión de la convivencia y participación de toda la comunidad escolar es el tema que se desarrolla en el capítulo 7.

El capítulo 8 está dirigido a realizar una revisión general de las prácticas y recursos personales con que el director novel gestiona y organiza el establecimiento educacional.

La evaluación del plan de mentoría, de los objetivos y aprendizajes desarrollados, de los distintos aspectos de la relación entre el mentor y el DN, y del proceso mismo, son los temas que se abordan en el capítulo 9.

El capítulo 10 cierra el proceso de mentoría invitando a los participantes a pensar el desarrollo profesional del director novel como un trabajo de continuidad y que se implementa en el corto, mediano y largo plazo.

Lo estipulado en los distintos capítulos mencionados se completa con una propuesta de diversas herramientas de trabajo que agrupamos en el apartado Material de apoyo. Finalmente, en la bibliografía incluimos las referencias de todos los trabajos que consideramos para la elaboración de este libro, así como aquellos que recomendamos para profundizar en los distintos temas abordados.

Marco conceptual para el mentor de directores n6veles



1. La importancia del liderazgo directivo en educación escolar

“La investigación sobre liderazgo directivo sugiere que solo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo...”

Barber y Mourshed, 2008

Existe consenso respecto a la importancia del liderazgo directivo en el contexto escolar. Ha sido destacado como un factor intraescuela relevante a la hora de explicar los resultados de aprendizaje y la calidad de la enseñanza, ubicándose en el segundo lugar después del profesor, pero actuando de manera indirecta a través de su influencia en la motivación, habilidades, condiciones de trabajo y enseñanza de los profesores. La calidad del liderazgo directivo influye en la calidad de los establecimientos educacionales (Leithwood et al, 2006).

La creciente importancia del liderazgo escolar ha ido de la mano de un contexto educativo cada vez más complejo, con expectativas de mejora en los resultados, búsqueda de equidad en la calidad, inclusión de la diversidad, mayor responsabilidad y exigencia de rendición de cuentas hacia los directores, lo que ha contribuido a aumentar el nivel de presión sobre el rol directivo.

De esta manera, las habilidades tradicionales relacionadas con la administración general de un establecimiento educacional se han vuelto insuficientes para responder a este desafío. Hoy se requiere de una concepción más elaborada y multidimensional de la gestión y el liderazgo

escolar, la que se relaciona principalmente con “la capacidad de movilizar e influenciar a otros para lograr los objetivos o metas compartidas” (Leithwood et al, 2006, en Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015).

La investigación ha demostrado que existe un conjunto de prácticas que caracterizan un liderazgo efectivo (Leithwood et al, 2006). Sin embargo, no hay una receta para aplicar por igual en todos los establecimientos educacionales ya que el énfasis que se pone en el uso de unas prácticas por sobre otras responde al contexto escolar específico y a las características del director que las utiliza, por lo que se requiere una decisión consciente y reflexionada para su implementación.

En este sentido, el liderazgo tiene su evaluación en el mejoramiento evidente de la calidad de la educación, por lo que el centro de su atención y acción es la mejora continua de los resultados de aprendizaje, la convivencia y el bienestar de los estudiantes del establecimiento educacional.

Se ha descrito que el liderazgo tiene distintas dimensiones. Hay cuatro que aportan elementos interesantes para reflexionar sobre el rol y el efecto que tiene el liderazgo al interior de las comunidades escolares:

Liderazgo pedagógico o instruccional: la dirección escolar va más allá de la administración general del establecimiento educacional, sus recursos y personal. En esta dimensión, el énfasis está puesto en cómo mejorar las condiciones, procesos y prácticas para que todos los estudiantes aprendan (Bolívar, 2010, Weinstein et al, 2009). El liderazgo pedagógico requiere comprender en profundidad cómo se produce el aprendizaje en

el contexto escolar, qué condiciones se requieren para generar diversas oportunidades de aprendizaje y qué conocimientos y habilidades necesitan los profesores para poder enseñar efectivamente.

Liderazgo ético: en los contextos escolares es esperable que, ante situaciones cotidianas, se produzcan tensiones entre distintos puntos de vista que se basan en diversos valores y visiones. El liderazgo ético se relaciona con el propósito moral de mejorar la educación que reciben los niños y jóvenes, especialmente aquellos que provienen de grupos sociales desfavorecidos o desaventajados. Este propósito moral da un sentido de urgencia a la labor de enseñanza que realizan las escuelas y pone en el centro de las preocupaciones y acciones pedagógicas el aprendizaje de los estudiantes (Day y Gurr, 2014).

La complejidad del contexto cultural, social y político en que se desarrolla la labor educativa y directiva supone que el director novel requerirá de claridad en este aspecto del liderazgo, pues tendrá que aprender a navegar entre posiciones y exigencias que muchas veces resultan contradictorias y que apuntan a la satisfacción de intereses o necesidades que no siempre están alineadas con el mejor aprendizaje de los estudiantes.

Liderazgo transformacional: lo que se espera de los nuevos directores es que vayan más allá de la pura continuidad respecto a administraciones anteriores. Se trata de un liderazgo que, a partir de la observación y conocimiento de la cultura de su establecimiento, anticipa y promueve el cambio necesario a nivel de toda la organización escolar, involucrando a los distintos actores en el desafío de alcanzar mejores niveles de aprendizaje, convivencia y clima al interior de las comu-

nidades escolares. La transformación no pasa por imponer y exigir un cambio a quienes trabajan y estudian en el establecimiento, sino que requiere del director saber movilizar lo mejor de todas las personas a las que le corresponde liderar, construir con ellos el sentido de urgencia y llevar adelante las acciones necesarias para promover los cambios personales y comunitarios que permitan alcanzar las metas y expectativas que la sociedad entera pone en sus escuelas, colegios y liceos (Leithwood et al, 2006).

Liderazgo colaborativo o distribuido: la complejidad de los desafíos que enfrenta la educación escolar supera con creces la capacidad de respuesta de individuos aislados. El liderazgo directivo que se requiere consiste en la capacidad de construir y trabajar en conjunto con los diversos actores de la comunidad escolar estableciendo metas que resulten significativas, diseñando las acciones y procesos que permitan alcanzar esas metas, acompañando a las personas y equipos en la implementación, y evaluando los resultados y el efecto de las acciones y prácticas implementadas. La distribución del liderazgo no se reduce a una simple delegación del poder, sino a una acción de colaboración que reconoce la importancia y aporte de todos para alcanzar la visión compartida, empoderándolos para ejercer el liderazgo en sus respectivos roles y funciones. De acuerdo a las investigaciones en educación, existe una asociación entre la mayor distribución de funciones y responsabilidades de liderazgo y la mejora de resultados de los estudiantes (Leithwood et al, 2006).

Para afrontar los desafíos y exigencias, se han formulado numerosas políticas públicas y programas para la formación de líderes escolares, cuyo

objetivo es lograr el desarrollo y aprendizaje de competencias, habilidades o conocimientos que les permitan convertirse en los líderes que las escuelas de hoy requieren. Habitualmente, el desarrollo de liderazgo escolar ha sido expresado en marcos de desempeño que, con diversas terminologías y acentos según los sistemas educativos, proponen un esquema de desarrollo progresivo del liderazgo, describiendo características a desarrollar, etapas y niveles de desempeño en cada una de ellas.

Algunos elementos interesantes relacionados con estas políticas y programas que es importante destacar:

- Entender la formación de los líderes escolares como un proceso que tiene distintas etapas y no como un hecho aislado. La división más común consiste en tres grandes etapas: formación previa; inducción y acompañamiento en la etapa inicial del cargo; formación continua (Schleicher 2012).
- Tomar conciencia de que no basta con lanzar a las personas a la experiencia de ser directores para que logren desarrollar en la misma práctica las competencias o conocimientos necesarios.
- Comprender que un buen profesor, jefe de unidad técnico-pedagógica o encargado de convivencia escolar no necesariamente se convertirá en un buen director, por lo que es necesario formarlo para este nuevo desafío y acompañarlo en su inicio.

2. ¿Qué sabemos sobre los directores nóveles en Chile?: claves para la mentoría

Uno de los principales desafíos que enfrenta el mentor de directores nóveles es poder adaptar la relación de mentoría y su rol a las características y necesidades del nuevo director y del contexto escolar en que este trabaja. Para ello, es relevante entender algunas características del primer año en el cargo de director que han sido descritas por la investigación.

Diversos estudios se han desarrollado para caracterizar la experiencia de desempeño en el rol durante el primer año de gestión de directores escolares. En el año 2016 se realizó una investigación al respecto en el caso chileno (Weinstein et al, 2016).

Entre las principales conclusiones que son relevantes para la mentoría de directores nóveles podemos mencionar:

Expectativas y realidad del cargo: en general, la transición al cargo es experimentada como algo traumático pues los directores asumen con escasa claridad respecto a la complejidad del rol, las exigencias y demandas asociadas, especialmente en lo que se refiere a temas emergentes de la vida cotidiana del establecimiento y el volumen de los principales desafíos y problemáticas que enfrentan en el primer año. Esta experiencia suele asociarse a sentimientos de desesperanza, soledad y ansiedad.

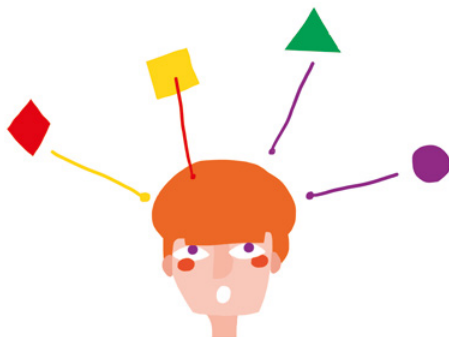
Desafíos y dificultades: los principales desafíos nombrados por los directores nóveles son el sentimiento de aislamiento y soledad profesional; lidiar con el legado, prácticas y estilos de los directivos previos; manejo del presupuesto escolar; tener que tratar con un equipo (docente y directivo) poco efectivo o desalineado; implementar nuevas iniciativas; problemas de infraestructura, equipamiento o administración; dificultad para el manejo del tiempo y las prioridades; y el volumen, diversidad o lo impredecible de las tareas asociadas al cargo. Entre los principales problemas que enfrentan los directores nóveles se han nombrado la resolución de conflictos internos que involucran a distintos miembros o estamentos de la comunidad educativa y la falta de recursos económicos.

Tareas iniciales y acciones de entrada que realizan los directores nóveles: la primera tarea que enfrenta el director novel es hacerse una idea o un mapa mental de la institución, que le permita entender la estructura y la cultura organizacional, lo que incluye una evaluación inicial (identificar dificultades, urgencias, oportuni-

des, colaboradores y obstaculizadores) y establecer prioridades de gestión. Sobre la marcha, el director novel también debe dar respuesta a situaciones emergentes e inmediatas. En esta primera etapa, resulta fundamental asegurar la aceptación del personal y establecer su credibilidad ante él, así como construir alianzas internas para poder avanzar.

En la medida que transcurren los meses, el director novel va profundizando en la evaluación inicial a través del conocimiento de los procesos internos y de las personas que constituyen la comunidad educativa. Esto le permite diagnosticar con más certeza, reordenar las acciones y prioridades, y lograr una comprensión más profunda de lo que se requiere de su liderazgo y dirección.

Identificar facilitadores y obstaculizadores: dentro de los obstaculizadores más nombrados por los directores nóveles está la falta de una inducción formal al cargo por parte del sostenedor², falta de información sobre el establecimiento, especialmente en lo que se refiere al diagnóstico institucional, la llegada abrupta al cargo ya que los procesos de selección no siempre están alineados con el año escolar, la mantención del director saliente como funcionario del establecimiento y las resistencias iniciales de parte de la comunidad educativa. Entre los facilitadores, se destaca el rol en la socialización temprana del director novel por parte de los directores salientes y del equipo directivo o administrativo que permanece. Ambos pueden ser fuentes de información valiosa sobre la organización y su funcionamiento.



2. La Ley General de Educación (Art.46) define que “serán sostenedores las personas jurídicas de derecho público tales como municipalidades y otras identidades creadas por la ley, y las personas jurídicas de derecho privado cuyo objeto social único sea la educación. El sostenedor será responsable del funcionamiento del establecimiento educacional”.

Establecer prioridades e implementar acciones: clave para la credibilidad y el liderazgo.

En general, el director novel se encuentra con gran cantidad de necesidades y problemáticas al asumir su cargo. Esto obliga a realizar un ajuste entre las expectativas y prioridades previas y las que realmente se requieren en el contexto. Los directores nóveles buscan responder y resolver las necesidades más críticas y urgentes de sus establecimientos, generando así condiciones básicas para poder avanzar luego a objetivos de más largo plazo. Las principales acciones emprendidas apuntan, en primer lugar, a la gestión de recursos y la gestión del clima y la convivencia. Las acciones relacionadas con la gestión pedagógica y curricular suelen quedar postergadas para una segunda etapa.

3. ¿Qué es la mentoría

Existen distintas formas de entender, definir y caracterizar la mentoría.

El concepto de mentor llega de la antigua Grecia, específicamente cuando Odiseo debe partir a la guerra de Troya; se cuenta que Mentor, un amigo de confianza, queda a cargo de la educación de su hijo Telémaco, poniendo su experiencia y sabiduría al servicio del desarrollo del joven (Yirci y Kocabas, 2010).

En el ámbito laboral y profesional, se ha utilizado el concepto de mentoría para referirse a un tipo de relación de aprendizaje en la que participan una persona con experiencia y un novato en el cargo o tarea.

Para efectos de la propuesta de este manual, la mentoría se entiende como una forma de relación entre un director con experiencia exitosa en el cargo y un director novel, la que se basa en la confianza, la colaboración y la reciprocidad, y cuyo objetivo principal es el aprendizaje y desarrollo profesional de los participantes, con un énfasis especial en las necesidades de desarrollo profesional del director que está empezando su carrera directiva. Se trata de una relación de carácter formativa y no evaluativa, por lo que su objetivo no es calificar o enjuiciar el desempeño del director novel.

Se concreta en una serie de encuentros e interacciones entre el mentor y el mentado, que se distribuyen a través de un tiempo establecido (proponemos 1 año) y que pueden darse en modalidades presenciales y no presenciales. Es relevante destacar que esta relación incluye un cierto número de encuentros cara a cara que

deben ser, idealmente, en el lugar donde trabaja el director novel.

La mentoría combina un componente estructurado y uno flexible. El componente estructurado propone una serie de actividades y contenidos relacionados con el sistema escolar, su organización y funcionamiento, claves para el liderazgo directivo efectivo y desarrollo de recursos personales y prácticas para la gestión escolar relacionados con el MBD&LE. Este apoyo estructurado es de gran relevancia dado que el director novel se ve enfrentado a múltiples responsabilidades y dificultades que pueden afectar su planificación y asignación de prioridades. Por otro lado, la relación de mentoría propone un componente flexible que contiene temas y actividades que se adaptan a las necesidades del director novato, el establecimiento en que trabaja y su proceso de inserción en esa comunidad y cultura escolar. Por lo tanto, la contingencia también se considera clave en la estructuración de la mentoría.

En el marco de esta relación, y según las necesidades, el mentor puede utilizar estrategias, herramientas o técnicas de consejería, *coaching*, *shadowing*, resolución de problemas o estudios de caso, por nombrar las más comunes.

Desde el punto de vista conceptual, es importante distinguir entre mentoría y *coaching*. Como ya se enunció, se entenderá la mentoría como una relación personal, intensa y centrada en el desarrollo profesional, en la que participan una persona experimentada y un novato, la que se extiende a través de un tiempo establecido y que aborda una variedad de temas relacionados con el cargo y con el proceso de inducción. Por otra parte, el *coaching* será entendido como un tipo de relación en la que se entrega un apoyo orientado a objetivos de desempeño más específicos en algún aspecto necesario para el trabajo y por un período de tiempo limitado (Hopkins-Thompson, 2000; Weinstein et al, 2016).



Estrategias o técnicas complementarias a la mentoría

Consejería o consultoría

Estrategia en que uno o más especialistas entregan orientaciones y conocimientos específicos sobre un tema o área respecto al cual son expertos. Al mismo tiempo, pueden aclarar dudas, preguntas o inquietudes del novato.

Coaching

Es un tipo de acompañamiento profesional en el que un *coach* entrega un apoyo y entrenamiento específico en algún aspecto necesario para el trabajo y por un período de tiempo limitado, donde el *coach* tiene la experticia suficiente para sacar el mayor potencial a través de la observación, el modelamiento, la entrega de instrucciones y la retroalimentación del desempeño.

Shadowing

Consiste en una técnica que se utiliza en el campo laboral, y especialmente en la medicina, de dos maneras distintas: una persona novata actúa como la “sombra” de otro que es experto, observando su desempeño, las acciones que realiza, la manera en que enfrenta situaciones propias de su rol y trabajo, y su proceso de toma de decisiones. En otra forma, el experto observa y acompaña el desempeño del novato para identificar sus fortalezas y aspectos a mejorar. Se utiliza como fuente de información para la retroalimentación y reflexión del proceso de mentoría y como una estrategia para la inducción de personas nuevas en un rol o cargo.

Resolución de problemas

Consiste en un proceso de identificación, análisis y búsqueda de soluciones frente a un problema puntual que enfrentan las personas participantes. Se ha utilizado en el campo de la psicología, la matemática y las organizaciones, por lo que existen distintos modelos o propuestas para la resolución, aunque en general todos coinciden en la importancia de definir con claridad el problema y sus causas, y en la elaboración de posibles respuestas o soluciones, las que deben ser implementadas para evaluar su validez.

Estudio de casos

Es un método que proviene principalmente de la investigación científica (medicina, sociología), aunque luego su uso se ha extendido a muchas otras disciplinas. En el caso de la educación, los casos son entendidos como narraciones que describen de manera lo más completa posible las prácticas utilizadas en una escuela o sala de clases y los resultados o efectos que se obtienen. Su estudio consiste en el análisis, identificación de elementos y factores, y la comprensión de su influencia a la hora de explicar los resultados obtenidos.

4. ¿Por qué la mentoría para directores nóveles?

La inserción en el rol de director de una escuela o liceo por primera vez ha sido descrita y analizada como una etapa compleja, un proceso abrupto y dificultoso, con incertidumbres, exigencias y desafíos, en el cual se experimentan sensaciones de soledad, estrés y frustración, y que exige del director novel una serie de recursos personales y prácticas que no necesariamente ha aprendido en su experiencia previa (Weinstein et al, 2016).

La evidencia ha demostrado que la socialización del director novel en su cargo no puede ser informal o aleatoria. Desde hace más de 30 años, en distintos lugares del mundo se ha utilizado la relación de mentoría como una forma de apoyar de manera sistemática y formal en la etapa de inducción, socialización profesional y acompañamiento inicial del director novel (Barber y Mourshed, 2008).

La mentoría ha sido utilizada como una estrategia o herramienta de desarrollo, acompañamiento y formación de personas en diversas disciplinas, instituciones y áreas de la vida social y cultural, especialmente en el mundo de los negocios y las organizaciones (Hobson, 2003), y corresponde a una modalidad de aprendizaje en servicio diseñada para facilitar el aprendizaje y la integración de conocimientos, habilidades y prácticas claves para el rol en el que un novato se inserta.

En lo que se refiere al sistema escolar, la mentoría se ha ocupado especialmente para acompañar la inducción de los nuevos profesores, siendo identificada como un factor relevante para disminuir la deserción en el primer año de profesión

docente. También existen referencias del uso de mentoría entre estudiantes y, como ya se indicó, se ha utilizado igualmente para formar y acompañar la inserción o inducción de nuevos directores de escuelas y colegios.

La relación de mentoría entre un mentor (director con experiencia) y un director novato es considerada como una modalidad de aprendizaje profesional que es beneficiosa y positiva para facilitar la inducción y ejercicio del cargo de director de escuela o liceo en su primera etapa. Entre las ventajas que se pueden destacar está la oportunidad de relacionar, en un contexto de confianza y apoyo, a una persona experimentada en el cargo y sus exigencias específicas, con una persona que está iniciando su trayectoria en el mismo rol, lo que permite acelerar el aprendizaje, compartir éxitos y frustraciones, y disminuir la sensación de soledad, aislamiento o incertidumbre que enfrentan los directores nóveles.

Por otro lado, ofrece un formato de relación que puede adaptarse de manera flexible y eficiente a las necesidades únicas de cada director y el contexto escolar en el que está desempeñando su primera experiencia en el cargo.

El primer año en el cargo es considerado también como un momento privilegiado para tomar conciencia y reflexionar sobre las prácticas del nuevo director. En este sentido, la mentoría ofrece un formato de trabajo que facilita la reflexión a partir de las experiencias del director novel y las preguntas y retroalimentaciones del mentor.

Existe evidencia de que la mentoría es beneficiosa para el bienestar psicosocial y para el desarrollo de la carrera profesional o laboral de quienes participan. En el caso del sistema educativo, hay referencias de estudios que muestran beneficios

tales como aprendizajes, crecimiento personal y desarrollo profesional para los participantes.

En el caso de los mentores, se destacan la valoración y satisfacción personal, vivir una experiencia de aprendizaje, reconocimiento y autoreflexión, además de los aprendizajes que se desarrollan en el proceso de capacitación como mentor. Respecto a los mentados, destacan desarrollo de competencias o capacidades fundamentales para el rol, aprender a establecer metas, motivación, satisfacción personal, soporte psicológico, reducir el estrés y aislamiento propio del cargo, creatividad, habilidades comunicacionales, estrategias para el cambio organizacional y uso efectivo del tiempo.



5. ¿En qué consiste la relación de mentoría para directores nóveles?

La relación de mentoría que se propone establecer entre el mentor y el director novel tiene características específicas. Es importante saber y recordar que estas características pueden ser distintas a las ideas previas que el mentor y el director novel ya tienen sobre la mentoría. Por ello, aprender a establecer una relación con estas características toma tiempo y requiere de apertura, confianza, reflexión y autoevaluación constante por parte de los participantes. La mentoría a directores nóveles no es la clásica relación en que un experto transmite su saber al novato, quien debe seguir sus pasos e indicaciones para llegar a ser un director experimentado. Se trata más bien de una relación de colaboración y reciprocidad centrada en el aprendizaje, en que un director experimentado acompaña el proceso de inducción de un director novel.

Es una relación de colaboración, pues el mentor y el director novel trabajan juntos y a la par en un Plan de Mentoría que elaboran de mutuo acuerdo a partir de las necesidades y exigencias que enfrenta el director novel, diseñando e implementando acciones que permitan ir reflexionando sobre las experiencias que vive el nuevo director. El objetivo principal de ese plan es el desarrollo profesional del director novel.

Y es una relación de reciprocidad pues la mentoría es un proceso en que ambos participantes aprenden de las experiencias e intercambios que

se van dando a lo largo del tiempo compartido y del acompañamiento. Mentor y director novel participan activa y mutuamente de este proceso de aprendizaje.

Este acompañamiento ocurre, por parte del mentor, a través de la observación atenta del desempeño del director novato y su contexto escolar, la escucha activa de sus descripciones, planteamientos, dudas y dificultades, la formulación de preguntas de sondeo que promuevan reflexión y toma de conciencia, la entrega de retroalimentación honesta, precisa y pertinente, el análisis en conjunto de las decisiones del director y el diseño colaborativo de acciones, prácticas o proyectos.

Se espera que el mentor no dirija o instruya directamente al director novel sobre lo que debe hacer en su nuevo cargo. Su rol no es proveer de respuestas directas a las inquietudes o dificultades que este enfrenta en su gestión cotidiana. A través de las distintas instancias y herramientas para la mentoría, se espera que el mentor promueva la reflexión, elaboración y toma de decisiones del director novel, así como el desarrollo de algunas prácticas y recursos personales necesarios para el ejercicio del liderazgo. Es especialmente importante destacar que el mentor debe respetar el ritmo de la reflexión y aprendizaje del director novel. Parte significativa de su rol es detectar si debe ir más lento o más rápido en el acompañamiento que va realizando, adaptándose a las necesidades del director.

El mentor y el director novel deben tener la posibilidad de hablar libremente en el contexto de esta relación, por lo que un componente ético relevante de la mentoría es la confidencialidad.

Esto debe ser conversado y explicitado en la primera etapa de la mentoría, cuando se establecen las condiciones de la relación. Según lo requiera la institución de la que dependa el mentor, es probable que se le solicite un reporte general sobre el desarrollo del proceso de mentoría. Esto también debe ser informado con claridad al director novel al inicio de la relación, definiéndose con antelación qué información queda en el plano de la confidencialidad y qué información es necesario reportar a otras entidades.

Otro componente significativo es el compromiso de ambas partes con la relación y el proceso de la mentoría. Este es un factor crítico para el éxito de la iniciativa. Ambas partes deberán destinar tiempo y atención a la implementación del plan de mentoría y a relacionarlo con la gestión cotidiana de director novel.

Lo que la mentoría no es:

- La relación de mentoría no es una terapia: se trata de un espacio de desarrollo profesional y no de consulta o tratamiento psicológico. Si el director novel está pasando por momentos complicados a nivel personal, el mentor debe aconsejarlo para buscar ayuda de un especialista.
- La relación de mentoría no es parte de la evaluación del desempeño: se trata de una relación que está relacionada con el desarrollo profesional y no para calificar el desempeño del director novel.
- La relación de mentoría no es una asesoría para la escuela del director: es una relación profesional entre director y mentor.

6. ¿Qué se espera de la mentoría en relación al liderazgo directivo?

Dentro de sus políticas y estrategias, los sistemas educativos exitosos del mundo han adoptado la construcción de marcos de desempeño para los directivos escolares en los que se describe lo que se espera que el director desarrolle (competencias, conocimientos, habilidades, recursos personales) o haga (prácticas de gestión).

En el caso de Chile, este referente es el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (en adelante MBD&LE, CPEIP 2015). El Marco constituye una herramienta orientadora para el trabajo de mentoría. Parte del éxito de esta consiste justamente en ayudar al director novel a entender las expectativas de desempeño respecto a su rol, a comprender profundamente la importancia de las prácticas y recursos personales descritos en el MBD&LE, y a reconocer el impacto que tiene su liderazgo en la comunidad escolar y los resultados que se alcanzan en ella.

En el inicio de la mentoría, el director novel completa un autodiagnóstico respecto al MBD&LE cuyo resultado es utilizado para establecer los objetivos de aprendizaje que se quiere alcanzar a través de la mentoría. Durante el proceso, el MBD&LE constituye un referente que orienta el plan de mentoría, la reflexión y las acciones de los participantes.

De esta manera, los objetivos principales de la mentoría son:

- Facilitar la inducción y socialización del director novel proveyéndolo de un apoyo y

soporte estructurado y flexible en su primer año en el cargo.

- Promover que el director novel desarrolle prácticas y recursos personales descritos en el MBD&LE a través de la reflexión y en base a un plan de mentoría acordado e implementado con su mentor.
- Contribuir a crear una cultura de trabajo colaborativo y aprendizaje en el sistema educativo.

7. ¿Qué es ser un mentor de directores noveles?

Un factor clave para el éxito de la mentoría es la manera en que el mentor ejerce su rol. El mentor de directores noveles...

- Es un líder escolar que tiene como foco principal el mejoramiento del aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
- Es un director con trayectoria y experiencia exitosa comprobable en el liderazgo y mejoramiento de comunidades escolares.
- Es un modelo de líder escolar efectivo, capaz de mostrar las prácticas y recursos personales descritos en el MBD&LE.
- Es un profesional que combina la experiencia y conocimiento profesional con habilidades sociales o interpersonales.
- Es una persona que ha sido formada o preparada para ejercer el rol de mentor, pues no basta con el solo hecho de haber sido un buen director para ser un buen mentor.

- Es una persona accesible y abierta a acompañar el crecimiento del director novel, ayudándolo a descubrir y desplegar su propio estilo de liderazgo escolar.
- Es una persona que tiene la capacidad de escuchar activamente y de promover la reflexión del director a través de preguntas y retroalimentación.
- Es un aprendiz permanente, capaz de identificar sus fortalezas y debilidades, entendiendo el aprendizaje como un proceso continuo y que identifica en la relación de mentoría una oportunidad para conocer nuevas perspectivas, contextos educativos y formas de ejercer el liderazgo escolar.

8. ¿Por qué ser mentor?: mentoría y rol profesional

El rol profesional de los educadores es influir para promover el desarrollo de otras personas a través de la enseñanza y el aprendizaje. La mentoría de directores nóveles ofrece a los directores experimentados una oportunidad para desplegar ese rol en el acompañamiento de la socialización de un nuevo director, compartiendo las experiencias y aprendizajes logrados en su propio proceso como líder escolar.

Este acompañamiento ocurre a través de un proceso de reflexión pedagógica que abre la posibilidad para que el mentor reconozca, evalúe y reflexione sobre sus propias prácticas y recursos personales para la dirección y el liderazgo, y para que conozca otros contextos y experiencias escolares.

La mentoría de directores nóveles incluye también la formación del mentor en las competencias requeridas para este rol, ofreciendo una oportunidad para expandir el desarrollo personal y profesional del director experimentado. Al mismo tiempo, el mentor se incorpora a una red de mentores con los que tiene la posibilidad de participar en un espacio de aprendizaje colaborativo.

9. El desarrollo profesional del mentor

La mentoría para directores nóveles es una línea de trabajo nueva en el sistema escolar chileno. En este momento, no existe en Chile un marco de desempeño acordado para todos los mentores que se desempeñan en el área de la educación en general y tampoco para los mentores de directores nóveles en particular.

A nivel nacional e internacional, existen distintos marcos de desempeño para mentores. En caso de que alguno de los mentores quiera utilizar uno de ellos como referente para la autoevaluación y monitoreo de su desempeño, se incluyen referencias.

A lo largo de todo este libro, encontrará una serie de actividades para que pueda ir reflexionando sobre su práctica como mentor, elaborar aprendizajes y desarrollar habilidades o prácticas que lo ayuden a mejorar su labor.

Lo importante es que el mentor trabaje conscientemente sobre su propio desempeño e implemente una hoja de ruta a través de las distintas actividades de este texto, que le permita ir consolidando sus aprendizajes y experiencias.

10. Deberes y compromisos del mentor y del director novel



Mentor

- Crear y mantener una relación de mentoría basada en la confianza, reciprocidad y colaboración con el director novel.
- Tener como objetivo el desarrollo profesional del director.
- Diseñar y aplicar el plan de mentoría, estableciendo metas u objetivos y acciones a realizar.
- Ofrecer apoyo y soporte durante el proceso.
- Respetar la confidencialidad.



Director novel (mentado)

- Estar abierto a aprender a través de una relación de confianza, reciprocidad y colaboración con el mentor.
- Identificar y comprender fortalezas y aspectos a mejorar en sus prácticas y recursos personales.
- Diseñar y aplicar el plan de mentoría, estableciendo metas u objetivos y acciones a realizar.
- Participar de las actividades de la mentoría.

11. Etapas del proceso de mentoría

Existen distintas propuestas para describir las etapas que marcan un proceso de mentoría. En línea con los acuerdos generales que existen en esta materia, el presente libro propone comprender el proceso de mentoría en 3 etapas:

a. INICIO DEL PROCESO DE MENTORÍA: el objetivo principal de esta etapa es establecer la relación de mentoría entre mentor y director novel a partir del conocimiento mutuo de los participantes y de la realidad general del establecimiento educacional en que trabaja el director; el establecimiento de acuerdos de funcionamiento y confidencialidad, y la construcción de un plan de mentoría con la definición de los objetivos y los aprendizajes que se espera alcanzar y las actividades a realizar a lo largo de la mentoría. Se considera un mínimo de 2 sesiones.

b. DESARROLLO DE LA MENTORÍA: en esta etapa se realizan las reuniones de mentoría y el acompañamiento en otras modalidades (correo, teléfono, comunicación virtual). Para ello, en el libro se propone un itinerario de temas relacionados con el plan de mentoría, el MBD&LE y el desempeño del director novel. El material principal para el trabajo de la mentoría es la experiencia que va viviendo el nuevo director, la reflexión que construyen sobre esas experiencias los participantes del proceso, y las decisiones que toman sobre implementación de acciones y prácticas. En este trabajo se busca identificar y responder ante oportunidades y dificultades que enfrenta el director en su desempeño y establecimiento educacional.

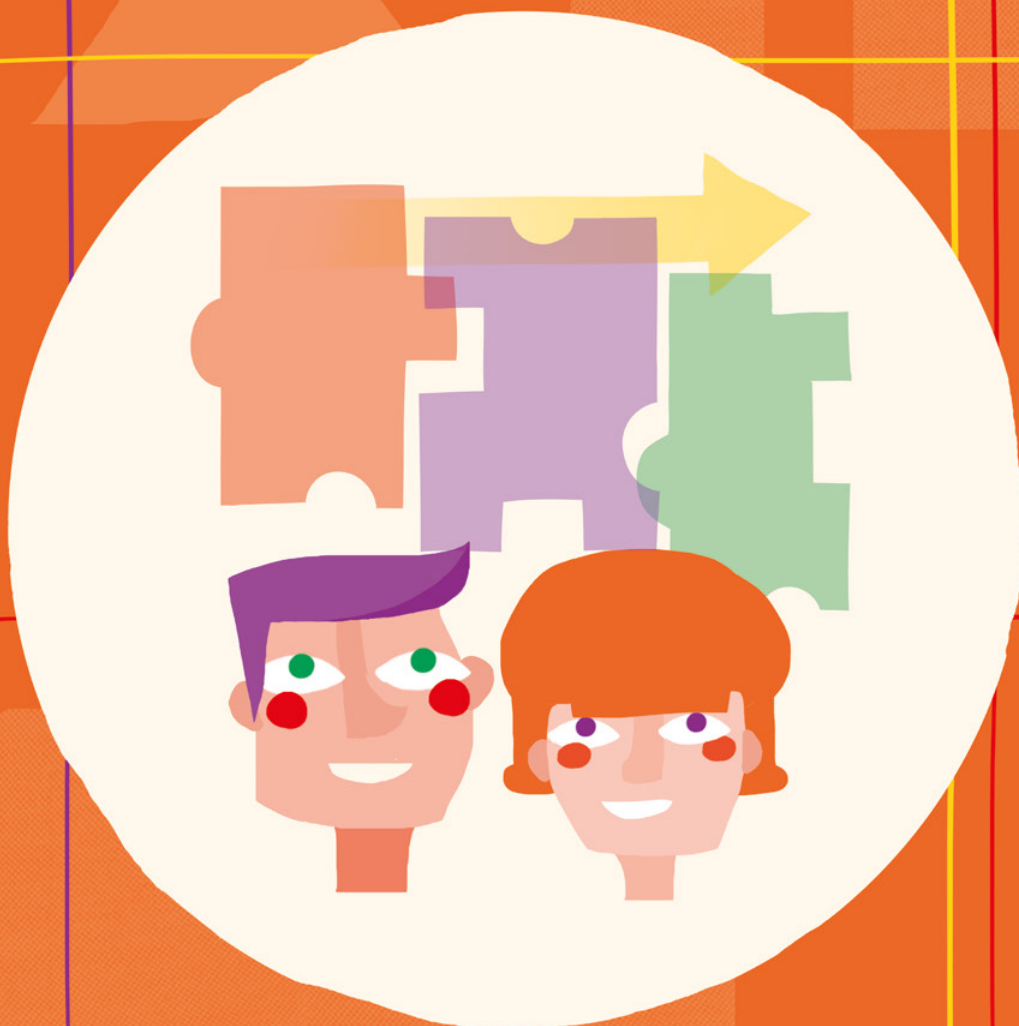
c. CIERRE DE LA MENTORÍA: se realiza la revisión y evaluación del proceso considerando el plan de mentoría y las experiencias vividas a lo largo del año. Se identifican necesidades y posibilidades para un plan de desarrollo continuo para el director novel.



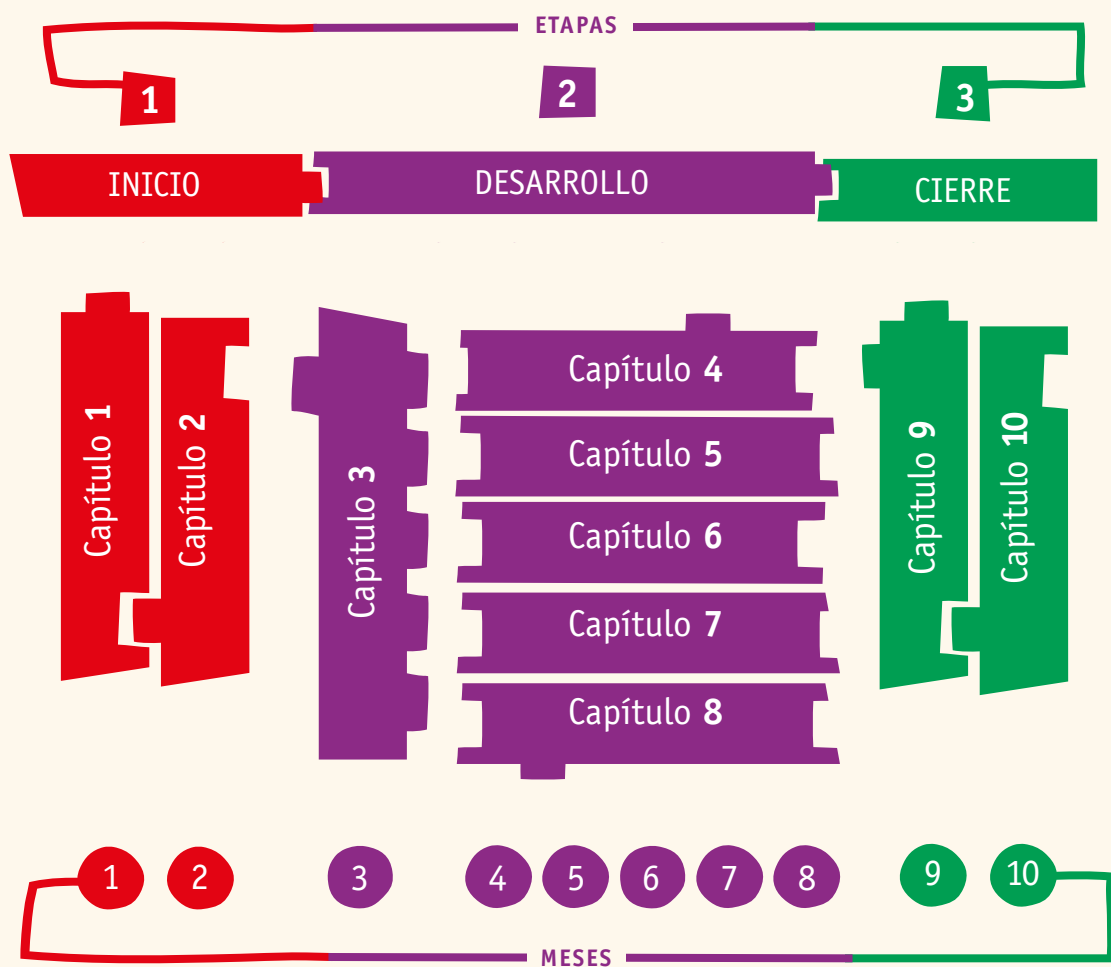
Cada una de las etapas considera un número mínimo de reuniones presenciales en las que participan el mentor y el director novel. La propuesta de esta publicación incluye una serie de recursos para que el mentor planifique y prepare la reu-

nión, la ejecute y luego realice el seguimiento durante el tiempo entre una y otra. En cada instancia encontrará información conceptual o teórica; recomendaciones y sugerencias prácticas; recursos de apoyo y ejemplos.

Proceso de mentoría



Organización del proceso de mentoría



El proceso de mentoría que proponemos está proyectado para llevarse a cabo en un año académico, por lo que se han contabilizado diez meses hábiles.

Es un proceso que consta de tres grandes etapas: Inicio, Desarrollo y Cierre. Cada etapa contiene temáticas que han sido organizadas en capítulos que serán abordados mensualmente.

No obstante, el tiempo que se le destine a las temáticas puede variar y ha de ser acordado en conjunto entre usted, mentor, y el director novel en cada caso en particular.

La etapa de Inicio ha sido diseñada para sentar las bases de un proceso que se sustenta en la confianza y el aprendizaje mutuo, así como en definir lo que será el plan de mentoría. Consta de dos capítulos que deben trabajarse secuencialmente, en el orden propuesto (capítulos 1 y 2).

El Desarrollo responde al cuerpo del proceso de mentoría y consta de seis capítulos. El primero está destinado a analizar en profundidad el establecimiento educacional (capítulo 3), lo que debe realizarse luego de la definición del plan de mentoría; los otros cinco se focalizan en diversas temáticas de desarrollo profesional del DN (capítulos 4 a 8), y pueden trabajarse en cualquier orden (luego del capítulo 3), dependiendo de lo definido en los capítulos 2 y 3.

El Cierre permite que usted conozca los logros del proceso, pero especialmente que termine la relación de acompañamiento al DN de manera responsable, con la definición de cómo va a continuar su proceso de desarrollo profesional. Consta de dos capítulos que deben ser trabajados de manera consecutiva (capítulos 9 y 10), en el orden indicado.

Consideraciones generales



El proceso de mentoría que proponemos responde a la necesidad de acompañar a los directivos en su primer periodo en el cargo, dada la complejidad de esta etapa y las altas expectativas respecto al desempeño del director.

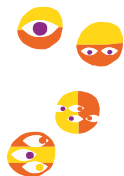
En este escenario, se sugiere un proceso de mentoría que se caracteriza por:

- Ser personalizado y desarrollado por una dupla de trabajo conformada por un mentor y un director novel (DN)
- Estar basado en la reflexión permanente, sobre una relación de horizontalidad, reciprocidad, confianza, confidencialidad y aprendizaje mutuo, donde el DN es acompañado por el mentor
- Estar diseñado para un año académico (10 meses), que pueda ser adaptado a las particularidades de cada dupla de trabajo y sus contextos escolares

Antes de que usted comience a utilizar el material queremos referirnos a algunos aspectos que le serán de utilidad:

Cada capítulo desarrolla una temática y se divide en cuatro momentos: **Introducción, Planificación, Reunión y Seguimiento.**

Le sugerimos no saltarse ninguno para dar mayor continuidad al proceso de mentoría.



Al finalizar los diez capítulos, incluimos el **material de apoyo** que le proponemos para el desarrollo de la mentoría. Este material también puede ser descargado del sitio <http://cedle.cl/libro-mentores>.



Dado que se trata de un proceso basado en la **reflexión** permanente, en diversos momentos de cada capítulo se le sugieren **preguntas** y se hace referencia al **uso de la bitácora**, tanto por parte suya como del DN. La bitácora es un instrumento de registro y reflexión, que puede ser digital o físico (un cuaderno) y que les facilitará reflexionar en conjunto y por separado acerca del proceso.



Para llevar adelante la mentoría, **se requiere que usted cuente con ciertas competencias** que le permitirán acompañar de mejor manera al DN. Al final de este capítulo hacemos referencia a las competencias que, luego de revisar experiencias nacionales e internacionales, nos parecen necesarias que usted desarrolle como mentor.





Introducción

La introducción presenta la relevancia de cada tema, indica los objetivos que se espera usted pueda lograr con el DN y le sugiere algunas referencias donde pueda profundizar en dicha temática. Las referencias que se le ofrecen son una selección hecha a partir de una revisión amplia de diversa literatura y experiencias. Nos hemos preocupado de que estas sean pertinentes y accesibles para usted. En este sentido, todas se encuentran digitalizadas y podrá llegar a ellas a través de su buscador en internet o de la versión electrónica de este libro en <http://cedle.cl/libro-mentores>.

Consideramos importante que revise los aspectos que se le presentan en la introducción de cada capítulo antes de diseñar las reuniones que sostendrá con el DN, para tener los antecedentes necesarios y planificarlas en función del logro de los objetivos.



Planificación

Planificar es una parte esencial para avanzar con éxito en el proceso de mentoría. Las reuniones que sostenga con el DN no deben ser improvisadas. Sin embargo, no hay que confundir “reunión planificada” con una estructura rígida que no permita incorporar las necesidades que el DN lleve a cada reunión, aunque no hayan sido consideradas previamente.

De esta manera encontrará elementos relativos a aspectos logísticos y de contenido para planificar la reunión que sostendrá con el DN sobre una temática en particular.

En lo relativo a la logística, le sugerimos siempre confirmar la reunión. Si bien ello puede parecer obvio, a veces las exigencias del día a día nos hacen olvidar algunos compromisos o asumir más compromisos de los que podemos cumplir, y el tiempo se hace escaso. Le recomendamos que recuerde al DN una semana antes la fecha y horario de la reunión. Y luego, un día antes de la fecha acordada, es aconsejable que le haga un nuevo recordatorio para asegurar que la reunión se concrete.

En lo relativo al contenido de cada reunión, le proponemos pensar y definir **el asunto, las preguntas y actividades** a través de las cuáles usted promoverá el aprendizaje y desarrollo del director novel. En todos los capítulos encontrará sugerencias que puede utilizar en el contexto de cada encuentro. Considere siempre **los objetivos y el material de apoyo** que se le ofrecen para cada tema.

Diseñe, antes de cada reunión, **preguntas pertinentes y abiertas** para provocar la reflexión permanente del DN, especialmente para comenzar y para concluir, y así intencionar la reflexión del DN sobre la temática que se está abordando.

Preguntas abiertas

Se contestan a través de un relato o descripción. Promueven la reflexión.

Ejemplos: ¿Qué ha ocurrido respecto a la convivencia escolar en esta última semana? ¿Por qué cree que está sucediendo esto?

Preguntas cerradas

Se contestan a través de un sí o un no. Solo permiten constatar situaciones.

Ejemplos: ¿Cumplió con los acuerdos de la última reunión? ¿Ha tenido posibilidad de implementar las prácticas?

Reunión

Respecto de la reunión, es importante precisar que, si bien se menciona una reunión, en realidad esto refiere a la mínima cantidad de veces en que se espera se reúnan presencialmente mentor y DN para abordar una temática. Sin embargo, pueden establecer que requieren reunirse en más de una oportunidad para abordar un tema o también, en algunas ocasiones decidirán en conjunto continuar trabajando de manera no presencial y ello podría ser considerado como seguimiento. En otras palabras, usted y el DN decidirán si se reúnen una o más veces para abordar cada temática (capítulo) pero en este libro nos referimos a *una* reunión.

Durante la reunión usted debe procurar que el DN se sienta escuchado y en confianza en vista que se generen las conversaciones necesarias para acompañarlo a desarrollar su liderazgo. Cada reunión es una instancia que se debe aprovechar al máximo. Para ello, como fue señalado, le sugerimos iniciar la conversación con preguntas que inviten a la reflexión y escuchar de manera activa y permanente las necesidades que el director novel pueda plantearle. Durante cada reunión es importante acompañar al DN a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el mejoramiento de su gestión; facilitar y promover la reflexión del DN, y concluir considerando los temas que se vislumbran para la siguiente reunión.

De esta manera, en la sección '*Reunión*' usted encontrará la siguiente estructura:

1. Para iniciar la conversación. Como se indicó en Planificación, le sugerimos lleve diseñadas algunas preguntas que le permitan provocar

reflexión en el DN y conocer cuál es su percepción acerca de la temática que van a abordar.

No transforme las preguntas en un momento de interrogación. Los interrogatorios no invitan a la apertura, sino por el contrario, pueden provocar que la persona se sienta enjuiciada o amenazada, y que, como consecuencia de lo anterior, se coloque a la defensiva. Manténgase atento a la forma en que le plantea las preguntas y no solo al contenido. Cuando las personas se sienten incómodas con la forma, dejan de poner atención al contenido.

Usted tiene el desafío no solo de comunicarse adecuadamente y de generar apertura en el DN, sino que debe estar permanentemente consciente de cómo es su propia forma de comunicarse con el director. Un elemento sensible para la eficacia y eficiencia del proceso de mentoría es cuán conscientes son los mentores de sus propias competencias en el ámbito comunicacional, y especialmente aquellas vinculadas a escuchar las necesidades del DN.

2. Durante la reunión. Mientras se desarrolla cada reunión, tal como se ha anticipado, es importante que ponga atención a la forma y al contenido.

La forma

→ Su forma de comunicarse con el DN debe caracterizarse por ser **empática, orientada a escuchar de manera activa y a realizar preguntas que promuevan la reflexión del director novel.**

La empatía le permite generar cercanía y ello, sin duda, favorece la disposición a conversar.

Algunos consejos que le pueden ayudar a generar empatía son:

- ✓ **Escuche, observe y perciba de manera general, en qué estado anímico** se encuentra el DN. Mire su rostro, escuche su voz, vea qué expresiones hace con el entrecejo, observe su modo y velocidad de respirar, el movimiento que realiza con las manos mientras habla, lo que a veces tiene un significado mayor que el del contenido de lo que se puede estar conversando. Procure reconocer si está acelerado, preocupado, ansioso, enojado, tranquilo, etc. Le recomendamos que no intente cambiar su estado anímico si este es negativo, sino que, en una primera instancia, trate de entenderlo, procure indagar qué le puede ocurrir. Esto bajará las resistencias en él y le permitirá a usted acercarse a nivel emocional.
 - ✓ **Observe el repertorio de posturas** que utiliza el DN y procure adoptar posturas corporales que se parezcan o le imiten, sin llegar a ser burdo. Neurológicamente, él reconocerá en usted a una persona similar y ello le generará cercanía y facilitará la generación y mantención de confianza. Si reconoce en el DN posturas que le indican que se encuentra en una disposición negativa, será su desafío invitarlo de a poco durante la reunión a otra predisposición. Por ahora solo empátice.
- **Escuchar** las reflexiones y necesidades del DN supone un rol activo de usted como mentor. Escuchar no es una tarea pasiva, como a veces se cree. En la mentoría, usted debe convertirse en un buen escuchador y utilizar técnicas de escucha activa como parte del re-

pertorio de competencias comunicacionales que usted debe manejar y poner en práctica a lo largo de todo el proceso.

El director novel debe tomar el protagonismo en este espacio. Usted, sin embargo, aunque parezca un rol secundario, tiene la gran tarea de ir generando esa condición. De esta manera, usted debe ejercitar:

*Escuchar,
Escuchar,
y ¡Escuchar!*

Algunas cosas que puede tener en cuenta para practicar la escucha activa, son:

- ▣ **Prepararse con antelación acerca del tema que se va a abordar.** Llegar con información acerca de lo que se va a conversar lo prepara cognitivamente para poder atender de manera distinta la temática. De ahí también la relevancia de planificar la reunión.
- ▣ **Tomarse el tiempo que el DN requiera para escucharlo.** Si no cuenta con el tiempo, es preferible advertir desde el principio el tiempo del que se dispone y si se requiere más, acordar volver a reunirse.
- ▣ **Mostrar interés en lo que el DN tiene para decir.** No realice otras cosas mientras le escucha, como mirar el celular u otras. Mire al director a los ojos cuando inicie algún relato y mantenga la mirada en él, de manera amable. Asienta con la cabeza cuando sea un tema que, por su relevancia, usted desee que el DN sepa o se dé cuenta de que usted está entendiendo y

comprende cuán relevante es para él esa temática. También le mostrará que usted está de acuerdo (cuando sea pertinente).

- **Hacer preguntas si es necesario.** Asegúrese de que las preguntas sean pertinentes al relato del DN y no las haga apenas le surjan, porque puede interrumpir su narración. Espere el momento adecuado.
- **Asegurarse de que se está entendiendo lo que realmente el otro quiere decir.** Parafrasear puede ayudar en esta labor. Cada cierta cantidad de minutos o antes de cambiar de tema, resume lo que entendió del relato escuchado y dígalo al DN. Esto permite que se corrijan malentendidos o vacío en la información.
- **No concluir apresuradamente.** No aspire a comprenderlo todo antes de que el DN termine su relato. No se trata de adivinar o de “achuntarle”; espere a contar con toda la información antes de concluir. Recuerde que su experiencia y la del DN son distintas, por lo tanto, no siempre la suya es pertinente para interpretar la experiencia del DN. Debe estar consciente de reconocer las diferencias, a pesar de las similitudes.
- **No enjuiciar.** La mentoría requiere que usted comprenda al DN no que lo juzgue o lo enjuicie. Su rol es recibir la información abiertamente, sin prejuicios y comprendiendo el porqué de su relato. Los juicios los debe realizar el mismo DN más adelante y, en el contexto de la mentoría, solo en función de lo que se espera de su rol como director.

■ **Tomar notas.** A algunas personas les molesta escribir mientras están escuchando y se suele creer que esto demuestra poco interés en el que está relatando. Sin embargo, si usted le advierte al DN que tomará notas de cosas que no quiera olvidar o que quiera preguntarle más adelante, esto dejará de ser un distractor y no será interpretado como una falta de interés.

■ **Permitir silencios.** Muchas personas se incomodan cuando se producen silencios en una conversación. Los silencios, sin embargo, suelen dar cuenta de que la persona está pensando o elaborando una idea. Permita que el DN elabore sus ideas acerca de los temas. Si los silencios son muy largos y/o sistemáticos, usted puede indagar si hay algo que lo esté distrayendo. Pero no haga este juicio de inmediato.

■ **Reconocer si el tema se dispersa.** Muchas veces, por tratar de complementar las ideas y explicarlas bien, las personas terminan explicando tanto que se van alejando lentamente y sin darse cuenta de los temas de fondo, y al cabo de unos minutos terminan hablando de otras cosas que no eran el tema de interés. Su rol como mentor es estar atento a estas situaciones y ayudar al DN a que vuelva el relato al foco principal. Sin embargo, esto debe realizarlo con empatía.

→ Por último, no olvide que **la reflexión** es un elemento o condición a la base del proceso de mentoría, por lo que es necesario que usted sea reflexivo, tanto respecto de su pro-

pio desarrollo y ejercicio como mentor, como respecto del ejercicio del DN en su establecimiento. La reflexión personal y en conjunto contribuirá al proceso de mentoría y a generar en el DN el hábito permanente de la reflexión sobre su quehacer.

Usted puede generar otras preguntas, además o en vez de las propuestas en los capítulos, pero tenga cuidado de no formular demasiadas, pues la reflexión se puede hacer muy larga y por ende corre el riesgo de que el DN pierda interés.

El contenido

Cada reunión puede tener un contenido temático propio o bien continuar el que se estaba abordando en la reunión anterior. Cada una va a ser distinta, así como también lo será cada proceso de mentoría, de acuerdo al plan que se defina junto al DN y las necesidades que vayan surgiendo en el camino. Sin embargo, hay algunas temáticas que sugerimos como las mínimas que se deben abordar en cada reunión. Para facilitar esto, le proponemos recursos que consisten básicamente en preguntas, actividades, lecturas y herramientas que le pueden llevar más directamente al logro de los objetivos.

Por otro lado, y pese a que hay momentos destinados especialmente para realizar diagnósticos con el DN acerca de su rol y de la institución (capítulo 3), de manera transversal, durante todas las reuniones que sostenga con el DN, creemos que una herramienta que le puede ayudar es el análisis FODA: Fuentes de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Si usted tiene este análisis en vista, entonces irá encontrando en cada reunión y relato dentro de ellas, tanto fortalezas como debilidades, amenazas y oportu-

nidades en el DN, y ello le permitirá un diagnóstico más completo. Registre en su bitácora elementos que puedan servir para esa reunión en particular o para reuniones posteriores.

Seguramente usted conoce estos conceptos, sin embargo, le recordamos algunas claves que le pueden ser de utilidad:

- Las Fortalezas y Debilidades siempre son internas. En este caso, son características o recursos personales que se identifican como algo destacado y que sobresale en el DN (Fortalezas) o la necesidad de desarrollarlas (Debilidades), para cumplir adecuadamente con el rol que él tiene como líder educativo y de acuerdo con las orientaciones del MBD&LE.
- Las Oportunidades y Amenazas, siempre son externas. Es decir, eventos, situaciones, normativas, u otra característica en el entorno inmediato, que van a ocurrir y que, de aprovecharlas (Oportunidades), impactarán positivamente en el desempeño de su rol o de no anticiparse y prepararse (Amenazas) impactarían negativamente sobre este.

Le sugerimos estar atento a dos niveles de análisis que se pueden realizar:

1. Usted puede acompañar al DN a identificar su propio FODA. A saber:
 - Qué recursos personales o características del DN pueden significar fortalezas o debilidades para llevar a cabo su rol como director. A veces el propio DN puede mencionar algunas y, en otras ocasiones, es usted quien le puede ayudar a verlas, aunque no estén en el relato. En este último caso, tiene que formular las preguntas adecuadas para que sea el DN quien las identifique y se dé cuenta de ellas.

- Qué cosas pueden ocurrir, ya sea dentro del establecimiento o fuera de él, que pueden ser oportunidades o amenazas para llevar a cabo su rol como director de manera efectiva y eficiente.
2. Usted también puede acompañar al DN a identificar el FODA para el establecimiento. Esto es:
- Qué recursos o características del establecimiento pueden ser fortalezas o debilidades para que el DN pueda llevar a cabo su labor.
 - Qué cosas pueden ocurrir fuera del establecimiento, ya sea en la comuna, región o país, que pueden significar una oportunidad o una amenaza para que establecimiento alcance sus metas u objetivos.

Al realizar estos análisis, usted puede propiciar que el director novel:

- Desarrolle recursos personales y nuevas prácticas en su estilo de liderazgo, que sean más efectivas y que le permitan enfrentar los desafíos de su gestión en el establecimiento.
- Identifique recursos personales que signifiquen una ventaja o fortaleza, en los que se puede apoyar para enfrentar las debilidades.
- Identifique elementos propios de la gestión interna del establecimiento y externos a este, que están potenciando las dificultades que se le presentan en la gestión o que pueden ayudarle a mejorarla.

Siempre procure registrar en la bitácora lo que vaya surgiendo a lo largo del proceso de mentoría respecto del FODA, en cualquiera de sus dos niveles de análisis.

Junto con el FODA, encontrará una serie de actividades para realizar durante la reunión. Estas actividades están relacionadas con los objetivos del capítulo y se organizan en torno al plan de mentoría y las dimensiones de práctica y recursos personales del MBD&LE. En los **capítulos 4 a 8**, estas actividades apuntan a conocer el contenido del MBD&LE y a analizar y mejorar las prácticas y recursos personales del director novel.

3. Antes de finalizar la reunión. En todos los capítulos se le plantean algunos temas que debe considerar antes de terminar la reunión. Ellos apuntan a aspectos logísticos y aspectos del proceso.

En relación con la logística, considere todo lo que se refiere a la siguiente reunión, en especial si debe solicitar al DN algún material para preparar el próximo tema, y acuerden la modalidad de seguimiento.

Un componente importante para este momento es el plan de mentoría. Le recomendamos ir potenciando la reflexión del DN respecto de cómo cada reunión y las actividades que se van realizando, contribuyen al logro de los objetivos que se hayan propuesto en el plan. De esta manera, se promueve la reflexión del director sobre su propio proceso de desarrollo.

Siempre es necesario evaluar tanto la reunión en particular como el avance del proceso de mentoría. Le sugerimos ir planteando las preguntas de a poco, durante una conversación que, idealmente, debiera terminar siendo una ‘conversación consigo mismo’ que el DN va realizando, primero con mucho acompañamiento suyo, hasta llegar a ser algo que realice de manera autónoma.

Mientras esta transición ocurre, le invitamos a propiciar explícitamente la reflexión del DN, con la ayuda de las preguntas sugeridas en cada capítulo y otras que usted diseñe.

4. Preguntas para la reflexión del mentor.

Al finalizar cada reunión, se le invita a reflexionar personalmente sobre la mentoría y su rol dentro de este proceso. Así, se le sugieren preguntas básicas sobre el logro de las expectativas que se tenían para la reunión.



Seguimiento

El seguimiento es cómo hemos denominado el periodo que transcurre entre la primera reunión de cada capítulo (en algunos casos podrá ser la única) y el resto del mes hasta que se realiza la siguiente reunión para abordar otro tema. Entendemos que es un periodo de acompañamiento que puede ser presencial o virtual, de acuerdo con lo que se defina en cada caso.

El seguimiento es también un insumo para planificar la siguiente reunión y pasa a ser como un puente que mantiene unido el proceso de mentoría a lo largo de los 10 meses que se proponen aquí para acompañar al DN.

Por otra parte, el seguimiento debe proporcionarle a usted como mentor, información de utilidad para poder emitir un juicio acerca de cómo está avanzando el proceso de mentoría y de qué desafíos quedan aún pendientes, respecto de la reunión anterior y, en general, del plan de mentoría.

Por lo tanto, durante el seguimiento, usted debe estar levantando información acerca del proceso, a la vez que apoyando al DN, de acuerdo con el

plan de mentoría. Por ello, durante el seguimiento, también debe estar anticipando lo necesario para acompañar al DN en la siguiente reunión planificada.

Se incluyen aspectos relativos a: la modalidad que se adoptará, el chequeo de nuevas necesidades del DN y del logro de los objetivos de la reunión anterior, la anticipación de la próxima reunión, y la reflexión del mentor.

La modalidad que se acuerde entre usted y el DN para realizar el seguimiento puede ser variada y mixta. Los medios más comunes de entre los cuales puede elegir uno o varios combinados para trabajar en este periodo con el director, son:

- Llamadas telefónicas. Para resolver temas con agilidad cuando no se pueden reunir presencialmente.
- Sistemas de mensajería instantánea. También sirven para resolver temas que requieren cierta urgencia y donde la complejidad del tema requiere una conversación “cara a cara”, pero, donde, por alguna razón, no es posible. A diferencia de la llamada telefónica, la mensajería instantánea permite resolver los temas con rapidez, pero sin interrumpir al interlocutor.
- Correos electrónicos. Para adjuntar documentos o enviar información que requiere cierta formalidad y registro, por su complejidad.
- Una segunda visita al lugar a reunirse con el DN. Para levantar información relativa a estados de ánimo y contener, así como para modelar ciertas conductas requeridas en situaciones complejas, entre otros.

Si usted forma parte de algún programa institucional de mentoría y dispone en él de una plataforma virtual u otra modalidad para comunicarse con el DN, sin duda debe considerarlas para realizar el seguimiento.

Una vez elegida la modalidad de seguimiento, lo siguiente en lo que tiene que concentrar su atención es en las necesidades que van surgiendo por parte del DN luego de una reunión.

Recuerde que gran parte de los desafíos del proceso de mentoría consisten justamente en estar sintonizado con el DN, y ello no solo es necesario durante las reuniones, sino en todo momento. Se sugiere estar muy atento a diversas señales que puedan dar cuenta de nuevas necesidades que no hayan sido relatadas por el DN en ocasiones anteriores o que, habiéndolo sido, no fueron identificadas por usted como mentor. Las necesidades pueden surgir explícitamente o bien de manera solapada. En la primera de las situaciones, probablemente será el mismo DN quien le expresará que ha surgido algún tema que no estaba previsto y en el cual requiere apoyo. Este quizá es el más fácil de los escenarios.

Pero en otros casos, el DN no se habrá dado cuenta de que tiene nuevas necesidades. Sin embargo, usted lo advertirá o bien al menos notará que algo “no calza” o verá “incómodo” al DN. Uno de los síntomas de que el DN tiene nuevas necesidades, es el incumplimiento de sus propios compromisos. Ahí es muy relevante el rol suyo como mentor, para indagar acerca de qué le ocurre y realizar las preguntas oportunas para que él mismo se dé cuenta de que han aparecido nuevas necesidades y ayudarlo a identificarlas, así como los caminos para responder a ellas.

Es muy importante que no deje pasar las alertas de que han surgido nuevas necesidades; se sugiere no solo registrarlas, sino evaluar el grado de importancia y de urgencia que significan, considerando el plan de mentoría, las orientaciones del MBD&LE y la relevancia que les asigna el DN. En función de este análisis que realizan en conjunto, se debe decidir atender estas necesidades en el corto plazo, abordarlas en la próxima reunión, o generar estrategias para abordarlas en el mediano o largo plazo. Cualquiera de las opciones debe ser asumida de mutuo acuerdo y todas ellas (u otras alternativas) significan hacerse cargo de esas nuevas necesidades.

De manera paralela a identificar nuevas necesidades del DN, es importante que durante el seguimiento se vaya avanzando y monitoreando el logro de los objetivos que se proponen en cada temática. En la primera parte de cada capítulo se explicitan los objetivos para cada tema; por ello, le sugerimos que durante el seguimiento vaya revisando si a usted como mentor le quedan objetivos sin cumplir.

Utilizando sus registros y la información que haya levantado durante el seguimiento, podrá ir planificando su próxima reunión. Aquí es donde se superpone una temática con la siguiente y las distintas reuniones adquieren la lógica de proceso.



*Al finalizar el seguimiento,
le sugerimos volver a reflexionar
acerca de sus prácticas como mentor
y que lo registre en su bitácora.*

Competencias del mentor

Durante el proceso de mentoría, es necesario que usted como mentor cuente con ciertas competencias para poder acompañar al DN de manera efectiva. Le recomendamos que ponga atención a las que hemos identificado como relevantes. Si identifica que requiere desarrollar alguna de ellas en particular, le invitamos a realizar las acciones necesarias para lograrlo.

Una de las competencias que se incluyen para el mentor es “Acompañar la reflexión profesional del DN”. Deténgase por favor a considerar esta competencia, pues sobre ella se apoya gran parte de la mentoría. No nos dedicamos aquí a desarrollar esta competencia (así como ninguna del mentor), pues este libro no es para su formación, sino que supone que usted ya ha tenido un proceso formativo como mentor y que ahí ha podido experimentar técnicas de reflexión, posiblemente acompañado por un tutor.

En ese contexto este libro es para acompañarle en un proceso de mentoría. No obstante, nos parece prudente destacar que encontrará en los distintos capítulos, preguntas y actividades que se orientan a que usted explícitamente acompañe al DN a reflexionar sobre sus prácticas, a la vez que le invitan a usted a reflexionar sobre las

propias. Ello basado principalmente en los conceptos de “reflexión en la acción” y “reflexión sobre la acción”, aunque adaptados a la estructura del libro (Pérez, 2011; Núñez, 2015).

En el mismo sentido, se le invita a hacer uso de la bitácora, tanto a usted como al DN. Ello sobre la lógica del registro escrito como un medio para reflexionar acerca de la experiencia vivida en el proceso de mentoría y desde ahí poder generar nuevo conocimiento acerca de dicha experiencia, que apostamos será de utilidad para mejorar sus propias prácticas como mentor, así como para que el DN mejore las suyas. En otras palabras, el uso de la bitácora ha de ser impulsado como un mecanismo para poder generar una nueva experiencia: la experiencia de mentoría.

Mantener contacto y trabajar en red con otros mentores que también se encuentren acompañando a directores noveles puede ser una buena manera de trabajar en el desarrollo de sus competencias. Si usted es parte de un programa de mentores, seguramente contará con instancias para hacerlo; de lo contrario, le invitamos a relacionarse con otros mentores, así como a participar en programas de formación para su propio proceso de desarrollo profesional.

“Es una construcción que tiene mucho que ver con la personalidad de cada uno.”

*Mentor**

* Todas las frases de mentores fueron recogidas durante reuniones con ellos el año 2017.

Competencias del mentor	Capítulos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diagnosticar el contexto institucional de la escuela del Director novel (DN)	●	●	●	●	●	●	●	●		
Acompañar el diseño del plan de mentoría		●								
Acompañar la implementación del plan de mentoría			●	●	●	●	●	●		
Acompañar la reflexión profesional del DN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acompañar al DN en el análisis sistémico de la escuela en función de la mejora		●	●	●	●	●	●	●	●	
Acompañar al DN en el trabajo colaborativo en red al interior de su escuela y con actores de la comunidad escolar		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reflexionar sobre las propias prácticas como mentor	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicarse de manera eficaz con el DN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Actuar con flexibilidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Trabajar colaborativamente con el DN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Construir una relación de confianza con el DN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sintonizar emocionalmente con el DN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

*“Hay harto de intuición, de criterio.
Uno tiene que tratar de no involucrarse emocionalmente,
porque si no, dejas de mirar.”*

Mentora

Capítulo 1

Establecer la relación



Introducción

Relevancia del tema

Como en toda relación humana, el proceso de mentoría hacia un director novel (DN) implica conocerse y saber quién es la persona que se tiene en frente, no solo desde el punto de vista profesional, sino, también en lo humano. Ello es muy importante para la transparencia en el trayecto que se inicia y los futuros aprendizajes y logros que se obtengan, reconociendo en el otro a un par, que tiene temores y expectativas acerca de este proceso, y con el que se puede trabajar desde la confianza mutua y en una relación de horizontalidad.

Si bien esto no se va a lograr del todo en la primera sesión, sino que es algo en lo que trabajará durante todo el proceso de mentoría, es necesario generar un hito para propiciar el conocimiento básico mutuo, más allá de las funciones del rol que a cada parte le competen en este proceso, y para ello se inicia el proceso de mentoría de esta manera.

La experiencia que hemos revisado, particularmente en programas de mentoría a DN en Chile, nos ha mostrado que, seguramente debido a la novedad de esta iniciativa en el país, el DN tiene dudas acerca de los objetivos que tiene el mentor. Por ello también se generan expectativas y temores acerca del rol que usted va a cumplir. Le sugerimos ser paciente y cauteloso, a la vez que muy claro y entregar toda la información que sea posible acerca de los objetivos de la mentoría, acogiendo al DN en sus aprensiones y necesidad de información, empatizando con él y procurando no ir en contra de las resistencias que manifieste, sino que tratando de comprender desde dónde se originan y respetando sus tiempos.

El ir conociéndose de a poco y definiendo en conjunto lo que se proponen lograr durante este proceso, es algo a lo que debe dedicar tiempo y energía, motivando al DN a que se involucre en este trabajo de desarrollo profesional y facilitando que visualice las ventajas y beneficios del mismo.

Esta instancia es como su carta de presentación. Por eso, en este inicio del proceso, es importante que muestre interés en la persona del director y en la relación de mentoría, y que delimite los roles de cada uno en ella. El vínculo que se irá generando entre el DN y usted aumenta las posibilidades de éxito del proceso de mentoría, y modela la forma en cómo el director se podría vincular con las personas que tiene a cargo, a pesar de que él no está llamado a ser mentor en su establecimiento educacional.

En esta primera reunión, entonces, la invitación es a que se dedique a establecer sintonía con el mentado.



Objetivos

Específicamente, es importante que se logre:

- a. Generar sintonía entre mentor y mentado, que contribuirá a establecer una relación de confianza y una comunicación fluida entre ambas partes.
- b. Generar un espacio de conocimiento personal entre ambos (por ejemplo, trayectoria profesional, expectativas, temores).
- c. Definir el tono en el que se establecerá la relación entre mentor y mentado.
- d. Comenzar a definir la modalidad de trabajo que se utilizará durante el proceso.

Preguntas para la reflexión del mentor

Con relación a la temática de este primer capítulo y sus objetivos:

- ▶ ¿Cuál es la relevancia que le asigna a establecer una relación centrada en la persona?
- ▶ ¿A qué le invita el tema de este capítulo en la primera reunión?
- ▶ ¿Cómo puede aplicar su experiencia previa como mentor –si es que la ha tenido?
- ▶ ¿Qué otros temas le parecen relevantes para enfrentar esta primera reunión?
- ▶ ¿En qué competencias debe trabajar para poder desempeñarse mejor?

Para profundizar en esta temática

Sin duda, usted puede buscar por su cuenta información que le permita profundizar en esta temática y en el tipo de relación que se espera establecer entre mentor y director. Sin embargo, le sugerimos algunas referencias que ya hemos revisado y creemos pueden ser de su interés. Puede buscar estas fuentes o bien llegar a ellas a través de los hipervínculos en la versión electrónica de este libro alojada en el sitio <http://cedle.cl/libro-mentores>.

- ➔ Weinstein et al (2016). *El primer año de los directores novatos. Orientaciones para un programa de inducción profesional*. <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/INFORME-FINAL-F911418.pdf>
- ➔ Talancon, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- ➔ Melero, D. (2017). *Mentoría para directores novatos en sistemas escolares del mundo*. Informe de investigación para Proyecto 7 CEDLE, Universidad Diego Portales. <http://cedle.cl/libro-mentores>



Planificación

Recuerde que planificar la reunión con el DN no solo implica preparar algunos aspectos de contenido, sino también de logística, así como estar atento a la forma.

En cuanto a la logística, le sugerimos que antes de la primera reunión contacte al DN, a través de mail o teléfono, con la finalidad de presentarse y solicitar otros datos de contacto para que puedan coordinar una primera reunión presencial. Si opta por el mail, puede utilizar el formato que se encuentra en **Material de apoyo n°1** (p. 152), bajo el nombre “Modelo de mensaje para primer contacto”, adaptándolo a su realidad y la del DN.

Una vez que haya recibido respuesta, es oportuno pensar en realizar una llamada y poder empezar desde ya a establecer cercanía en la relación. Coordine en dicha instancia el día y la hora y, si lo requiere, pida referencias para llegar al establecimiento.

En cuanto a la forma, revise con detenimiento lo que le sugerimos en las consideraciones generales respecto a la empatía y la escucha activa, pues lo primero que debe partir intencionando en esta reunión es cómo generar un vínculo de confianza y el inicio de una relación centrada en las personas.

En esta oportunidad, el contenido se superpone con la forma, dada la temática de este capítulo: establecer la relación.

Confirmar la reunión

Para recordar: no vaya a olvidar agendar esta reunión. Aunque le parezca algo muy básico, recuerde que es muy importante no fallar y llegar puntualmente. Especialmente en esta primera reunión.



Recuerde también que puede usar el envío de recordatorios o solicitud de agendar la reunión al DN. Así se asegura de que él tampoco se olvide. Transmita formalidad en el proceso desde el inicio. Ello no implica que usted deba comportarse demasiado formal con él en el trato; estamos dando señales de que el proceso “va en serio” no de que usted es serio (grave). Prevea si hay eventos en el establecimiento u otros, que pudieran modificar la fecha y/u horario acordados para el encuentro.

Información por recabar

Le recomendamos recopilar información relativa al establecimiento, como información institucional, propuesta formativa expresada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), participación de la familia y los estudiantes y resultados del establecimiento en mediciones externas, como SIMCE y PSU (si corresponde). Usted encontrará esta información en las páginas <http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/portada> (sección ficha de establecimientos) y <http://www.agenciaeducacion.cl> (con el nombre o RBD del establecimiento).

Revisar y conocer esta información general con antelación a la primera reunión, le servirá para

ir reconociendo las temáticas que pueden preocupar al DN y, de esta manera, ir generando sintonía con él.

Alguna de esta información será parte de lo que usted indagará personalmente en la primera reunión que sostenga con el DN, y, además, en el **capítulo 3** de este libro se propone trabajar en profundidad el diagnóstico institucional y análisis del entorno escolar del DN, pero es muy importante que usted llegue con un conocimiento básico acerca de su realidad y posibles preocupaciones. Ello contribuirá a la construcción de una relación de cercanía.

También considere llevar dos copias impresas del **material de apoyo n°2** (p. 153) “Carta de compromiso”, pues más adelante le indicamos la importancia de firmar este documento en la primera reunión.

Pensando en la reunión de mentoría

Es importante que durante la planificación usted diseñe preguntas y actividades para los distintos momentos del trabajo con el DN, en función de cada temática en particular. No olvide que la reflexión que se construye durante todo el proceso de mentoría es esencial para el buen desarrollo del mismo. Diseñar preguntas que luego serán formuladas al DN durante la reunión es una buena práctica para que el proceso de mentoría nunca pierda este espacio de reflexión.

Le invitamos a diseñar preguntas, entonces, al menos para iniciar la conversación de la reunión y para concluirla. Estas le pueden ayudar a planificar la reunión:

- ▶ ¿Qué otros temas requiere saber antes de la reunión con el DN?

- ▶ ¿Qué otras cosas requiere considerar o prever para la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué otros materiales debe llevar?
- ▶ ¿Qué preguntas y actividades puede diseñar para la reunión?

*Recuerde hacer uso de su bitácora y registrar sus reflexiones en ella.
(En Consideraciones generales se hace referencia al uso de una bitácora por parte del mentor y del DN).*



Reunión

Tenga presente llegar unos minutos antes para poder observar la dinámica del establecimiento. Su capacidad de observación para alimentar la reflexión permanente del proceso de mentoría es algo que debe estar presente todo el tiempo y ella no debe referirse sólo a observar al DN, sino a este en su entorno, especialmente en la primera reunión.

En esta oportunidad es relevante que el DN lo presente, por ejemplo, en portería, para facilitar su ingreso, y dé aviso de que usted estará yendo en nuevas ocasiones.

Es muy necesario que dedique tiempo e intención a conocer el establecimiento, la dinámica escolar y conocer a las personas que trabajan con el director. Pida al DN que le presente a su

equipo de trabajo. Si percibe que esto puede resultar amenazante para el DN (por características personales que usted identifique), pídaselo más adelante, en otra reunión.

Para iniciar la conversación

Le sugerimos que ponga atención en generar una conversación (no un interrogatorio) con el DN, donde se puedan ir abordando los siguientes temas, pero dejando que la conversación fluya y permitiendo que él le haga preguntas a usted también. Genere espacio en la conversación para poder ir contándole sobre su propia trayectoria, e indagar en la del DN, así como algunos aspectos personales que comiencen a vincularlos desde la confianza, las expectativas y temores que se tienen acerca del proceso de mentoría.

Algunas preguntas que le pueden servir para iniciar la conversación:

- ▶ ¿Cómo se encuentra, cómo le ha ido en el establecimiento?, ¿cómo se siente en este nuevo desafío?
- ▶ ¿Dónde se desempeñaba antes?, ¿qué lo motivó a querer ser director? Cuénteme un poco de su trayectoria laboral.
- ▶ ¿Cómo recibió su familia su nombramiento?, ¿de quiénes se compone su familia?, ¿ha debido sacrificar mucho tiempo familiar para enfrentar este nuevo desafío?
- ▶ ¿Le gusta dedicarse a algún hobby, deporte u otra actividad?, ¿cuáles?
- ▶ ¿Cómo se proyecta profesionalmente?
- ▶ ¿Qué le preocupa de este nuevo desafío?, ¿cuál es su evaluación hasta ahora del establecimiento (en términos muy generales,

ya que más adelante habrá tiempo para profundizar en esto)?

- ▶ ¿Cómo decidió iniciar un proceso de mentoría?, ¿qué espera de este proceso de mentoría?
- ▶ ¿Qué no le gustaría que ocurriese en este espacio?

No olvide hacer uso de su bitácora. 

Recursos para la reunión

Procure, de a poco, ir generando un ambiente propicio para que se establezca una relación de sintonía y entendimiento mutuo entre usted como mentor y el DN, hasta que se logre, en el tiempo, configurar un espacio de diálogo sincero y fluido, donde ambos compartan miradas para que el DN vaya, tanto reconociendo sus fortalezas y problemas, como enfrentando los desafíos y oportunidades que se le presentan en el ejercicio de su rol y vaya descubriendo las habilidades que debe seguir desarrollando para llegar a realizar este ejercicio de forma autónoma en el mediano plazo. Se trata de la construcción de una complicidad que permita acompañar.

Tenga presente que es importante seguir trabajando durante todo el proceso de mentoría, en la generación de empatía, la escucha activa hacia las necesidades del DN y el propiciar la reflexión permanente.



Actividad sobre los principios de la relación de mentoría y los roles y responsabilidades del mentor y el DN

Leer y comentar en conjunto con el DN las siguientes afirmaciones sobre el proceso de mentoría:

- La mentoría es un proceso estructurado y a la vez flexible; se adapta a las necesidades del DN y su realidad
- Se utilizan diversas herramientas para acompañar al DN
- Se establece sobre la base de una relación entre mentor y DN, que se caracteriza por ser personalizada, de confidencialidad, de colaboración y reciprocidad, apertura y aprendizaje mutuo, y de reflexión permanente sobre la propia práctica
- El mentor acompaña y comparte su experiencia y el DN encuentra sus propias respuestas y toma sus propias decisiones, con la ayuda de este acompañamiento
- Se centra en el desarrollo profesional
- Se abordan temas relativos a las necesidades del DN, las exigencias del cargo y las orientaciones del MBD&LE
- Se definen en conjunto los objetivos y el plan de mentoría
- Se acuerda el tiempo de duración (en este caso se proponen 10 meses), durante el cual habrá reuniones sistemáticas
- Se basa en el compromiso de ambos con el proceso

Actividad de lectura y conversación sobre la parte 5 del Marco conceptual de este libro: ¿En qué consiste la relación de mentoría para directores noveles?

Puede llevar esa parte del libro fotocopiada o digitalmente y compartirla con el DN para que disponga de ella para consulta posterior, o revisarla digitalmente desde el sitio <http://cedle.cl/libro-mentores>.

Firmar una carta de compromiso. Este recurso aporta a relevar el compromiso que se adquiera entre mentor y DN. En el **material de apoyo n°2** (p. 153), usted dispone de un ejemplo de carta de compromiso. Es muy significativo que sea firmada en esta primera reunión, ya que ambas partes deben estar comprometidas para que el proceso se pueda desarrollar de manera exitosa sobre los elementos que se han señalado.

Actividad Utilizar la herramienta de análisis FODA
Tal como indicamos en las consideraciones generales, en cualquiera de las reuniones que sostenga con el DN, puede hacer uso del recurso FODA.

Fuentes de **Fortalezas**, **Debilidades**, **Oportunidades** y **Amenazas** (FODA)

Si bien en esta primera reunión aún no hay temáticas concretas del quehacer del DN que esté planeado abordar, pues el objetivo es establecer la relación y lo que ya se ha señalado, es importante que usted esté atento a ir registrando elementos que puedan servir para sesiones posteriores, utilizando el concepto de Matriz de Análisis FODA. Recuerde que usted puede acompañar al DN a realizar dos niveles de análisis utilizando esta matriz: un análisis personal y uno organizacional.

Tenga presente propiciar que el DN:

- Desarrolle recursos personales y prácticas relacionadas con el MBD&LE
- Identifique recursos personales que signifiquen una ventaja y valore lo positivo de su gestión
- Identifique elementos propios de la gestión interna del establecimiento y externos a este, relevantes de atender

Le sugerimos que registre en su bitácora  cualquier elemento que le parezca significativo y evalúe la necesidad de abordarlo ahora o dejarlo para más adelante. Si no cuenta aún con suficientes elementos para abordarlo en esta reunión, es preferible que lo postergue, pero que quede registrado.

Generar conversación acerca de la información institucional recabada. Sin duda ello aportará elementos a la matriz FODA. Si le falta información básica, es momento de indagarla en conjunto con el DN.

Antes de terminar la reunión

Al terminar la reunión, le sugerimos que nuevamente atienda los aspectos de forma y de contenido necesarios para llegar bien preparado a la siguiente reunión y avanzar a la próxima temática:

1. Anticipe al director que para la próxima reunión es importante para usted contar con información más detallada, tanto del propio DN como del establecimiento. Para ello, indague si el DN cuenta con algún autodiagnóstico. Si dispone de uno, pídale que se lo envíe por

mail. De no ser así o no estar actualizado (ojalá no sea anterior a seis meses), comprométase a enviarle por mail la pauta de autodiagnóstico que se encuentra en el **material de apoyo n°3** (p. 154), y solicite que se la envíe de vuelta completada en una semana de plazo. Con esta pauta el DN podrá realizar un autodiagnóstico sobre su motivación y necesidades de desarrollo profesional para el proceso de mentoría.

2. Evalúe la pertinencia de:

- volver a juntarse con el DN de manera presencial para seguir conversando;
- seguir comunicándose por correo y/o teléfono, hasta que fijen la fecha de la siguiente reunión y logren cumplir con los objetivos de esta temática.

En cualquiera de los casos, le sugerimos dejar abierta la posibilidad de que se sigan reuniendo y que le manifieste que tomará contacto con él nuevamente dentro de la siguiente semana. También es importante concluir con la declaración explícita de que el DN se comunique con usted cada vez que lo estime pertinente.

Con relación a cómo seguirán trabajando antes de abordar la siguiente temática (**capítulo 2**), revisen las modalidades de seguimiento que se sugieren en las consideraciones generales y más adelante en el seguimiento de este capítulo.

3. Promueva la reflexión del DN. No se debe perder de vista el elemento esencial del proceso de mentoría que es la reflexión permanente

y conjunta entre usted y el DN, así como instalar la reflexión en la práctica cotidiana del DN. Para contribuir a ello le sugerimos las siguientes preguntas antes de concluir la reunión:

- ▶ ¿Con qué ideas se queda de esta reunión?
- ▶ ¿En qué medida se cumplieron sus expectativas?
- ▶ ¿Qué podemos modificar en la dinámica de la siguiente reunión?



Sugiera al director que lleve su propia bitácora acerca del proceso, donde pueda ir registrando las reflexiones que hagan en conjunto y las que le surjan entre una reunión y la siguiente.



Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez concluida la reunión, reflexione de forma personal acerca de la reunión que acaba de sostener con el DN:

- ▶ ¿En qué medida se cumplieron sus expectativas sobre la reunión?
- ▶ De acuerdo con los objetivos para esta temática, ¿qué le queda pendiente abordar con el DN?
- ▶ ¿En qué le puede acompañar de aquí a la siguiente reunión?



Seguimiento

Modalidad

Recuerde que el seguimiento es en función de la temática de este capítulo y, como tal, debería proporcionarle información útil, tanto a nivel de retroalimentación de su propio proceso de mentoría, y, por lo tanto, de necesidades actuales de mejoramiento, así como del proceso del mentado, de sus necesidades y del logro de los objetivos para esta temática.

En el futuro, el seguimiento deberá hacerlo respecto de cada temática, considerando lo que se defina en el plan de mentoría (**capítulo 2**).

En este sentido, realizar el seguimiento es una muy buena oportunidad para ir diagnosticando permanente y sistemáticamente el proceso de mentoría. En función de ello, revise lo que debe anticipar para la siguiente reunión y la información que debe levantar hasta entonces.

Considerando lo anterior, revise la **modalidad** que acordaron con el DN para ir realizando seguimiento de los acuerdos asumidos en cada encuentro y las **herramientas** que le servirán para ello.

Tal como lo estipulamos en el **capítulo Consideraciones generales**, puede realizar el seguimiento de diversas maneras; la efectividad de la herramienta que utilice dependerá de lo que se requiere en cada instancia.

Usted puede hacer uso de:

- llamadas telefónicas;
- sistemas de mensajería instantánea;
- correos electrónicos;
- nuevas visitas al lugar para reunirse con el DN.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de objetivos

Tenga presente mirar con atención durante el seguimiento, si surgen nuevas necesidades luego de la reunión.

La mayoría de las veces en que no se ha cumplido algún compromiso, tarea o acuerdo que había sido establecido previamente o que se priorizan otras actividades, esto se debe a que hay otra “cosa”, tema, preocupación, que está atrayendo la atención del mentado y está ocupando su tiempo y energía; en otras palabras, surgió una nueva necesidad para el DN.

No olvide consignar en su bitácora  del proceso de mentoría, tanto la nueva información que obtenga durante el seguimiento, como específicamente las nuevas necesidades.

Le sugerimos utilizar las siguientes preguntas para analizar estas últimas:

- ▶ ¿Qué nuevas necesidades han surgido desde la última reunión?
- ▶ ¿Qué importancia y/o urgencia tienen estas nuevas necesidades del DN para el ejercicio de su rol y en relación a las orientaciones del MBD&LE?
- ▶ ¿Cómo y cuándo hemos acordado hacernos cargo de estas nuevas necesidades?
- ▶ Estas necesidades, ¿son realmente nuevas?, es decir, ¿surgieron recién o estaban latentes o presentes pero no fueron identificadas previamente? Si es así, ¿a qué se deberá esto?

Cuando aparecen nuevas necesidades es posible que se afecte el logro de los objetivos de una temática, pues se le debe dedicar tiempo y

atención a lo que emerge. Considere esto y luego revise si los objetivos que se indicaron en la introducción de esta temática pudieron cumplirse y en qué medida. Registre en su bitácora su evaluación y consigne qué estrategia le parece adecuado incorporar en las próximas semanas para lograr aquello que haya quedado pendiente. En la planificación de la siguiente reunión deberá incluir los logros a la fecha, así como los temas que quedaron pendientes.

Para facilitar lo anterior le sugerimos una pauta de seguimiento en el **material de apoyo n°4** (p. 159), que puede incluir en su bitácora.

Anticipando la próxima reunión

Durante la reunión siguiente se debe configurar el plan de mentoría. Para ello, es muy relevante que usted conozca el autodiagnóstico que ha he-

cho el DN y revise la información relativa al establecimiento, así conocerá las prioridades relacionadas con la realidad y necesidades del DN y del establecimiento. Si bien usted habrá obtenido información relativa a la institución previo a la primera reunión, es probable que luego de trabajar en la temática de este capítulo y de haberse reunido con el DN, cuente con nuevos elementos. De ser necesario, reúnanse nuevamente con el DN para conocerle a él y su establecimiento con mayor profundidad.

Con la finalidad de facilitar esta tarea, trabaje durante el seguimiento en analizar:

1. el autodiagnóstico enviado por el DN;
2. información relativa al establecimiento que haya indagado previo a la reunión o que se haya compartido en ella.

Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez que haya finalizado el trabajo con relación a esta primera temática, reflexione en forma personal y consigne en su bitácora:

- ▶ ¿Se reunió o contactó lo necesario con el DN (lo necesario para el DN y para el logro de los objetivos)?
- ▶ ¿Lo acompañó y motivó a la reflexión permanente?
- ▶ ¿Qué logros o avances identifica en esta temática respecto de los objetivos que tenía como mentor?
- ▶ ¿Qué ha aprendido de este proceso?
- ▶ ¿En qué competencias de su propio desempeño como mentor requiere trabajar y cómo lo hará?

*“...el trabajo en sí, o sea, qué es lo que tiene
que hacer un director, nunca se lo enseñan...”*

*Director**

*“Cada uno es fruto de su experiencia y hay que fijarse
en no caer en dar consejos al director novel.”*

Mentor

* Todas las frases de directores fueron extraídas de Weinstein et al, 2016.

Capítulo 2

Definir el plan de mentoría



Introducción

Relevancia del tema

No debe perderse de vista que la mentoría a DN es un proceso, y que como tal consta de tres grandes etapas: inicio, desarrollo y cierre. En ese escenario, este es el segundo capítulo de la etapa de inicio y debe trabajarse en él solo luego de haber desarrollado la temática del **capítulo 1**.

En el primer capítulo se estableció la relación con el DN. Es ahora momento de avanzar y definir específicamente en qué se trabajará durante el proceso de mentoría. Ello cobra importancia pues permite focalizarse en aquello realmente importante y prioritario para el DN en función de los desafíos de su propio contexto educativo y de las orientaciones contenidas en el MBD&LE, por lo que contribuye a disminuir la posibilidad de frustración por exceso de expectativas, permite ir evaluando el proceso, y facilita el logro de un resultado más eficiente.

Como hemos referido anteriormente, se han proyectado diez meses para el proceso de mentoría, lo que permitirá destinar los siguientes seis meses al desarrollo del plan de mentoría (pues los dos primeros se destinan a la etapa de inicio y los dos últimos a la etapa de cierre). Para ello, sin duda es vital haber definido con la mayor precisión posible lo que formará parte del plan de mentoría, ya que de lo contrario la mentoría podría no destinarse a trabajar áreas prioritarias para el desarrollo profesional del DN.

De esta manera, el plan de mentoría es un instrumento que permite definir lo que se logrará con la mentoría y organizar el trabajo que se realizará durante ella, de acuerdo a las necesidades y exigencias que enfrenta el DN, con la finalidad

de que este último se desarrolle en el ámbito profesional. El plan de mentoría permite tomar decisiones respecto del modo y los medios que se requieren para lograr aquello que DN y mentor se propongan durante este proceso.

Para establecer un adecuado plan de mentoría, es relevante contar con información de calidad acerca del desempeño del DN y de las áreas en las que requiere de apoyo. En vista de eso, usted debe dedicar tiempo a levantar información y apoyarse mucho en la observación. Pero, sin duda, un elemento prioritario es el autodiagnóstico que realice el DN, en función de su contexto particular y de las orientaciones del MBD&LE.

De esta manera, el plan de mentoría debe basarse en un diagnóstico conjunto que hagan el mentor y el DN en base a la información señalada y no a opiniones subjetivas.

Objetivos

Durante el trabajo de este capítulo, usted debe lograr:

- a. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para que el DN lidere su establecimiento, en función del MBD&LE.
- b. Establecer, en conjunto con el DN y de manera formal, prioridades de desarrollo profesional, de acuerdo a la información disponible sobre el DN y teniendo como referencia el MBD&LE.
- c. Definir una ruta de temas para los siguientes seis meses (etapa de desarrollo de la mentoría), en función de las prioridades identificadas.
- d. Elaborar una planificación de cómo se abordarán los desafíos de desarrollo profesional, que se materialice en un plan de mentoría.

Preguntas para la reflexión del mentor

- ▶ Para usted, ¿qué es un plan de mentoría?
- ▶ ¿Por qué es relevante contar con un plan de mentoría?
- ▶ ¿Cómo puede aplicar lo que se presenta aquí en otros procesos de mentoría que realice en el futuro o que esté realizando en paralelo?
- ▶ ¿Cómo ha sido su experiencia previa acompañando el desarrollo de otras personas?



Recuerde ir registrando sus reflexiones en su bitácora.



Para profundizar en esta temática

- ➔ Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (2016). *Sistema Educativo Chileno ¿Qué políticas para los directivos? Cuaderno 1.* <http://cedle.cl/publicaciones/primer-cuaderno-cedle-sistema-educacional-chileno-que-politicas-para-los-directivos/>
- ➔ Muñoz, G., & Marfán, J. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile.* Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 48, 63-80. <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/download/476/1430>
- ➔ Hernández, M. y Weinstein, J. (2014). *Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina.* Revista Psicoperspectivas, 13, 52-68. <http://www.redalyc.org/pdf/1710/171032365006.pdf>



Planificación

Recuerde que la planificación de una reunión considera algunos aspectos logísticos y otros de contenido. No descuide ninguno de los dos ámbitos, pues ambos contribuyen a realizar mejores reuniones de mentoría.

No se alarme si comienza a notar que se le superponen las acciones del seguimiento de la reunión anterior con la planificación de esta segunda. Ello está diseñado con esa intención, para favorecer que la mentoría sea un proceso continuo y no una sumatoria de reuniones aisladas.

Confirmar la reunión

Con relación a la logística, recuerde asegurar que la reunión se podrá llevar a cabo en el día y horario que han acordado y para ello envíe un mail o llame al DN previamente para confirmar el encuentro.

Información por recabar

En relación con el contenido, es recomendable que al menos una semana antes comience a preparar lo que será esta segunda reunión. A fin de desarrollar esta temática debe considerar cualquier información que le sirva para acompañar al DN en la realización de un adecuado diagnóstico y la traducción de ello al plan de mentoría.

Específicamente, le sugerimos revisar la información institucional que recabó previo a la primera reunión y complementarla durante este período de planificación con nueva información que haya podido recoger en esa reunión y su posterior seguimiento. Recuerde que también puede encontrar información en <http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/portada> (sección ficha de establecimientos) y en <http://www.agenciaeducacion.cl> (con el nombre o RBD del establecimiento).

Otro insumo importante que usted debe revisar con antelación es el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBD&LE), que encontrará en <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>. Este constituye un marco actualizado de las prácticas y de los recursos personales que orientan el desarrollo, gestión y liderazgo de los directivos escolares, y a partir de él usted y el DN podrán visualizar cuáles son sus principales necesidades de desarrollo para abordar en el plan de mentoría.

Un tercer insumo con el que debe trabajar para planificar la siguiente reunión es el autodiagnóstico del DN -usted le envió una propuesta de pauta luego de la primera reunión y el DN se la debe haber devuelto completada. Si aún no la recibe, debe volver a solicitarla al DN y leerla antes de la segunda reunión.

Un tercer insumo con el que debe trabajar para planificar la siguiente reunión es el autodiagnóstico del DN -usted le envió una propuesta de pauta luego de la primera reunión y el DN se la debe haber devuelto completada. Si aún no la recibe, debe volver a solicitarla al DN y leerla antes de la segunda reunión.

Pensando en la reunión de mentoría

Revise junto al director novel si han aparecido nuevas necesidades para él de manera posterior a la primera reunión, y chequee si quedaron temas pendientes de los objetivos que se habían formulado para ella, que deban retomarse en esta segunda instancia.

Aún cuando no tenga temas pendientes que se desprendan de la primera temática (Establecer la relación), no pierda de vista durante todo el proceso de mentoría que debe seguir construyendo y fortaleciendo una relación de confianza con el DN.

De manera previa a la reunión, considere diseñar preguntas para darle inicio.

Estas le pueden resultar útiles para planificar la reunión:

- ▶ ¿Qué otra información es importante recabar antes de la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué requiere considerar o llevar para la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué preguntas puede diseñar para la conversación acerca de lo que se abordará en el plan de mentoría?
- ▶ ¿Qué actividades realizarán junto con el DN para diseñar el plan de mentoría?



Recuerde hacer uso de su bitácora y registrar sus reflexiones en ella.



Reunión

Considere llegar unos minutos antes, para que pueda esperar al DN dentro del colegio y observar las relaciones y dinámicas que se dan entre miembros de la comunidad escolar. Eso le permitirá ir entendiendo de mejor manera la realidad que vive el DN y los desafíos que se presentan en su liderazgo y gestión.

Para iniciar la conversación

Genere preguntas abiertas para indagar acerca de lo que ha acontecido desde la última vez que se reunieron o se comunicaron, para así conocer mejor el contexto en el que se desempeña el DN y provocar reflexión acerca de estos temas en el propio director.

Plantee al DN preguntas que diseñó mientras planificaba esta reunión. Recuerde no interrogar,

sino que hacer preguntas abiertas dentro de un diálogo, donde dé espacio para que él también le vaya preguntando cosas a usted.

Algunas preguntas que le pueden ayudar:

- ▶ ¿Cuáles son las principales preocupaciones y desafíos que tiene en este establecimiento?
- ▶ ¿Qué estrategias o acciones ya se han llevado a cabo para enfrentar dichos desafíos? ¿Qué resultados o efectos han producido?
- ▶ ¿Qué conocimientos tiene del contenido del MBD&LE?

En esta segunda reunión se continúa profundizando en conocer aspectos laborales y no laborales del DN, en la medida que él se lo permita. La relación con el DN es algo que debe seguir estableciendo o profundizando en esta y las sucesivas reuniones. Para ello, siempre practique la escucha activa y empatice con él, sus necesidades y preocupaciones. (Puede volver a revisar las consideraciones generales, donde se comparten recomendaciones específicas para ello).

Recursos para la reunión

Tenga presente que durante la reunión se debe intencionar una forma particular de relacionarse, a la vez que un contenido a desarrollar. Para efectos de la forma, puede volver a revisar el **Marco conceptual** y las **Consideraciones generales** respecto de la escucha activa, la empatía y el trabajo sobre una relación de confianza y aprendizaje mutuo. En cuanto al contenido, en esta reunión es importante que logren definir un plan de mentoría.

Si durante la primera reunión trabajaron en comenzar a construir un FODA para el DN, retómelo ahora y trabaje sobre él a la luz de la información que ha podido recabar y analizar sobre el DN y su

establecimiento. Con toda esta información a la vista, sin duda el FODA será mucho más completo que lo que puede haber llegado a ser durante la primera reunión. En el **material de apoyo n°5** (p. 160) encontrará una matriz sencilla, sobre la cual puede trabajar y registrar la información relativa al FODA. Este análisis le permitirá comenzar a reflexionar con el DN acerca de sus necesidades y prioridades para llegar a definir un plan de mentoría.

Es necesario precisar muy bien qué se espera lograr con el proceso de mentoría. Debe ser absolutamente claro en cuanto a lo que se quiere alcanzar como aprendizajes para el DN y se debe poder medir o constatar a través de alguna evidencia.

Como lo hemos recalcado, hay que establecer prioridades en las exigencias que tiene el director en su nuevo cargo, puesto que, como se ha señalado en el capítulo conceptual, *“en general, el director novel se encuentra con una enorme cantidad de necesidades y problemáticas al asumir su cargo”*. El plan de mentoría debe propiciar que el DN se haga cargo de aquello que es prioritario para el ejercicio de su rol y el devenir del establecimiento.

Por otro lado, es necesario que estas prioridades se definan en función del análisis que se haga con el DN sobre su autodiagnóstico y las expectativas que tiene sobre sí mismo en el ejercicio del cargo, teniendo a la vista lo que se espera de él en tanto director de un establecimiento escolar y las orientaciones que se entregan en el MBD&LE. Por ello, tenga disponible este marco cuando estén definiendo el plan de mentoría. Asegúrese de que el DN conoce y maneja el contenido general del marco. Los temas que se abordan en los capítulos siguientes servirán para profundizar en cada una de las dimensiones de

prácticas y recursos personales que se desarrollan en dichas orientaciones.

En el **material de apoyo n°6** (p. 161) encontrará una planilla para elaborar un plan de mentoría, con la finalidad de generar una “ruta de navegación” del proceso de mentoría y, por lo tanto, debe diseñarse para un periodo de seis meses, que es el tiempo que sugerimos en esta publicación para la etapa de desarrollo del proceso.

Aclarado el asunto del tiempo, es necesario considerar que el plan de mentoría debe contener objetivos, de acuerdo al análisis FODA realizado y a la luz del MBD&LE, a los que se vincularán diversos contenidos o capítulos de esta publicación, para efectos de ordenar el proceso y así asegurar que usted cuente con material para cada uno de los aprendizajes a desarrollar en el transcurso del proceso de mentoría.

Plan de mentoría

El plan de mentoría debe permitir responder a algunas preguntas que constituyen una guía para ir diseñándolo y definiéndolo. Se pueden establecer diversos niveles de objetivos en un plan de mentoría, por ejemplo: objetivo general, específicos, operacionales, de aprendizajes. Para efectos de simplificar esta tarea, la planilla que le proponemos en el **material de apoyo** se refiere a objetivo general y específicos (**n°6**, p. 161).

Para formular el plan de mentoría le sugerimos reflexionar con el DN sobre las siguientes interrogantes:

- ▶ ¿Qué se quiere lograr? Objetivo general. Lo que se espera alcanzar como resultado global en el desarrollo del liderazgo del director novel al finalizar el proceso de mentoría.
- ▶ ¿En qué áreas se requiere trabajar para alcanzar el resultado global? Objetivos espe-

cíficos. Lo que se espera como resultado de cada tema abordado en este libro, en lo que se identifique necesidad de desarrollo. Le sugerimos revisar las dimensiones del MBD&LE e ir vinculando los resultados que espera con ellas.

- ▶ ¿Cómo lo vamos a lograr? Qué acciones se requieren durante la mentoría, para que el DN desarrolle los conocimientos, habilidades y/o actitudes que le van a permitir desempeñarse de manera de lograr los objetivos específicos que se hayan definido.
- ▶ ¿Qué recursos se requieren? Qué materiales, recursos financieros, personas o redes se requieren.
- ▶ ¿Cuándo lo vamos a lograr? Qué tiempo requerimos para lograrlo.

Algunas consideraciones para la formulación de objetivos

- Los objetivos siempre se formulan con un verbo en infinitivo al inicio.

- El objetivo general es a mediano plazo, para todo el período de desarrollo de la mentoría, es decir 6 meses. (En este caso volvemos a aclarar que si bien el proceso de mentoría se ha propuesto para diez meses, dado que en total las etapas de inicio y cierre consideran cuatro meses, la etapa de desarrollo propiamente tal se trabaja en seis meses).
- Los objetivos específicos se pueden desarrollar de acuerdo a los temas/capítulos que contiene esta publicación, y en los que se identifiquen tareas o desempeños que el DN debe lograr en las dimensiones del MBD&LE. Si fuera así, no se deberían formular más de seis objetivos específicos, no habiendo un mínimo, ya que ello depende del diagnóstico que se haga en cada caso. Considere que solo cuenta con seis meses en el contexto de esta mentoría para lograr los objetivos que se fijen.

Ejemplo de la formulación del plan de mentoría

<i>Objetivo general</i>	<i>¿Cómo se vincula con el MBD&LE?</i>
(Al final de la mentoría, el DN debe) lograr incorporar prácticas que fomenten una buena convivencia entre los miembros directivos del establecimiento.	Considerando la evidencia que muestra el impacto que tiene la convivencia y la participación en los resultados de aprendizaje, el MBDLE propone que los directivos asuman un rol activo en la promoción de una convivencia y un clima basado en relaciones de confianza y de respeto. Junto con las acciones e interacciones que promueven, se espera del director que sea un modelo del tipo de convivencia que se quiere alcanzar.
<i>Objetivo específico N° 1</i>	<i>¿Con qué dimensión del MBD&LE se vincula?</i>
Utilizar estrategias de relación interpersonal que permitan al DN desarrollar un equipo directivo que trabaje colaborativamente.	Se vincula con la dimensión <i>Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar</i> .

Objetivo específico N° 1: Utilizar estrategias de relación interpersonal que permitan al DN desarrollar un equipo directivo que trabaje colaborativamente.

<i>¿Qué conocimientos, habilidades o/y actitudes se debe desarrollar para realizar la tarea indicada?</i>	<i>¿Con qué prácticas directivas del MBDS&LE se vinculan?</i>	<i>Acciones acordadas</i>	<i>Tiempo acordado</i>	<i>Recursos necesarios</i>
▶ Conocer técnicas y material de desarrollo e integración de equipos de trabajo. ▶ Actuar desde la confianza con el propio equipo, para modelar el tipo de relación.	<i>Modelar y promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.</i>	▶ Indagar acerca de técnicas disponibles en la literatura ▶ Conocer experiencias de otros directores ▶ Reflexionar acerca de las prácticas actuales ▶ Que el mentor acompañe al DN a una reunión de equipo, utilizando la técnica de <i>shadowing</i> ▶ Trabajar en el capítulo 7 del libro	2 meses	▶ Acceso a Internet ▶ Conocer red de directores en el ámbito local y comunicarse con ellos. Idealmente reunirse presencialmente.

En el caso de que no hayan alcanzado a definir el plan de mentoría en su totalidad, le sugerimos que coordinen otra reunión presencial y así concluirlo. Es muy importante que antes de abordar el siguiente tema el plan de mentoría se encuentre definido y tengan claridad sobre cuáles son las necesidades del proceso de mentoría.

Antes de terminar la reunión

De acuerdo al proceso de mentoría que fue presentado en páginas anteriores, el siguiente tema

a trabajar será “Analizar el establecimiento educacional del DN”, por lo que toda información que aparezca o haya aparecido, tanto en esta como en la reunión previa, es importante ir registrándola en su bitácora para que el análisis pueda realizarse en profundidad y sea de la mayor utilidad posible.

No olvide precisar cuándo volverán a reunirse y de qué otra manera se comunicarán antes de que ocurra la siguiente reunión. Revise lo indicado en el seguimiento para estos fines.

Por otro lado, recuerde generar un espacio de reflexión con el DN antes de concluir, respecto del desarrollo de la reunión y del cumplimiento de los objetivos fijados para ella.

Algunas preguntas que le pueden servir para reflexionar con el DN:

- ▶ ¿Cómo visualiza que los temas que hemos abordado hoy y el material que hemos desarrollado puede colaborar con su quehacer?

- ▶ ¿Con qué ideas se queda?
- ▶ ¿En qué medida se cumplieron sus expectativas?
- ▶ ¿Qué podemos modificar en la dinámica de la siguiente reunión?



Recuerde propiciar el uso de la bitácora.

Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez finalizada la reunión, reflexione personalmente sobre lo siguiente:

- ▶ ¿Qué aspectos cree que quedaron pendientes de trabajar en esta temática?
- ▶ ¿En qué puede apoyar al DN de aquí a la siguiente reunión?
- ▶ ¿En qué aspectos puede mejorar su desempeño como mentor para la siguiente reunión?



Seguimiento

Modalidad

Revise lo que hayan acordado con el DN acerca de cuál o cuáles serán las modalidades de seguimiento más adecuadas para esta parte del proceso, lo que también va a depender de si se logró definir a cabalidad o no el plan de mentoría.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de objetivos

Recuerde estar atento a cualquier nueva necesi-

dad que surja durante el periodo de seguimiento y que no se haya abordado en la reunión. Utilice las preguntas que le proponemos en el **material de apoyo n°4** (p. 159) para indagar acerca de las nuevas necesidades.

Vuelva a revisar los objetivos de este capítulo y evalúe su nivel de cumplimiento, así como aquello que queda pendiente para seguir siendo trabajado, precisando la forma en que lo hará.

Utilice también el **material de apoyo n°4** (p. 159) para registrar las nuevas necesidades y el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Anticipando la próxima reunión

Durante la próxima reunión se deberá realizar un análisis en profundidad del establecimiento educacional del DN. Por esta razón es importante que vaya ampliando y profundizando en el conocimiento del establecimiento. Para ello, ya no solo debe conocer información inicial, sino que lo invitamos a que vaya recabando información acerca de las características, resultados y necesidades generales del establecimiento, en vista de poder conversar sobre ellos en la siguiente reunión.

Solicite al DN que indague o refresque su información acerca del Proyecto educativo y procesos internos del establecimiento, así como de las exigencias del entorno. Pídale que disponga de información relativa a diversas mediciones o valoraciones que se hayan hecho acerca de la eficiencia y desempeño del establecimiento y Planes de Mejoramiento Educativo, para que puedan utilizarlas en la reunión siguiente.

Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez concluido el seguimiento de este capítulo, reflexione en forma personal:

- ▶ ¿Se reunió o contactó lo necesario con el DN (lo necesario para el DN y para el logro de los objetivos de esta temática)?
- ▶ ¿Lo acompañó y motivó a la reflexión permanente?
- ▶ ¿Qué logros o avances identifica en esta temática y qué objetivos quedaron pendientes?
- ▶ ¿Cuáles son sus aprendizajes y en qué competencias debe seguir desarrollándose?

No olvide hacer uso de su bitácora de manera permanente y registrar en ella sus reflexiones y las que elabore con el DN.



“La preparación previa a la reunión es fundamental, para no perderse. ¿Qué voy a hacer esta vez? Hay que seguir el plan de mentoría definido.”

Mentora

Capítulo 3

Analizar el establecimiento educacional del DN





Introducción

Relevancia del tema

Después de haber establecido la relación y construido el plan de mentoría, este capítulo corresponde al primero de la etapa de desarrollo y su propósito es realizar un análisis del contexto en el que se desempeña el DN.

Cada institución escolar es un micro-mundo con su dinámica y complejidad propia. Se trata de una organización donde confluyen personas diversas congregadas alrededor del propósito común de la enseñanza y el aprendizaje. A partir de este hecho esencial se despliegan acciones y actividades, interacciones y relaciones, líneas de trabajo y procesos que abarcan e involucran a todas las personas y sus distintas agrupaciones dentro del establecimiento.

Las metas y objetivos de la organización escolar están definidas por diferentes actores, internos y externos a ella. Por un lado, la legislación y las políticas públicas sobre educación han trazado un itinerario de logros y resultados que deben ser alcanzados por los establecimientos educacionales en variados aspectos. El sostenedor aporta una visión propia en relación con lo que se quiere lograr con la institución, al igual que los directivos, docentes y asistentes de la educación. Las familias traen también sus propias metas, anhelos y sueños en relación con lo que la educación escolar puede proveer a sus hijos. Finalmente, cada estudiante viene con sus propias expectativas y disposiciones que se traducen en el tipo de involucramiento y participación que lleva adelante.

Desde el punto de vista de la gestión y el liderazgo directivo, un factor clave para lograr alcanzar esas metas diversas y variadas de manera efectiva, es conocer con claridad cuál es el punto de partida en que se encuentran la institución y sus actores.

Uno de los principales desafíos del DN será justamente poder identificar, describir y comprender la organización y entorno al que llega, para desde ahí construir caminos, procesos y acciones que permitan el desarrollo y aprendizaje de la comunidad escolar, avanzando de esta manera hacia el logro de las distintas metas y objetivos.

Hoy en día, los directivos escolares disponen de un conjunto de informaciones y datos sobre su establecimiento y los procesos internos de este, que son aportados por instituciones que forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación o que son generados por los propios establecimientos educacionales. A partir de esta información es posible realizar distintos análisis de la organización y el entorno, y utilizarlos para la toma de decisiones.

En este capítulo se desarrolla una serie de actividades para que usted y el DN puedan hacer un análisis del establecimiento educacional a partir de los datos e información disponibles y de herramientas que están consideradas dentro del sistema educativo.

Objetivos

Se espera que usted promueva y propicie la reflexión y aprendizaje del director novel para que pueda:

- a. Identificar las principales características, resultados y necesidades generales de la organización escolar.
- b. Diseñar en conjunto con usted las acciones prioritarias que él puede implementar en su gestión como líder directivo.
- c. Identificar aprendizajes prioritarios que debe desarrollar para llevar adelante su gestión y liderazgo.

Preguntas para la reflexión del mentor

A partir de su experiencia como director y en preparación de la reunión con el director novel, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es relevante para un director realizar un análisis de la situación y realidad del establecimiento que le toca dirigir?
- Desde su propio liderazgo directivo, ¿de qué manera ha analizado su organización y entorno escolar en establecimientos que le ha tocado dirigir?
- ¿Qué dificultades se le han presentado en el análisis de otras organizaciones y sus entornos?
- ¿Qué elementos han favorecido el análisis que ha hecho de otras organizaciones y sus entornos?

Para profundizar en esta temática

- ➔ Bender, P. (2017). Lo que deben hacer los líderes para construir una mejor escuela. En Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: once miradas*. Santiago, Chile: Cede
- ➔ Capítulo “Las claves del mejoramiento escolar sostenido”, en *Lo aprendí en la escuela: ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Cristián Bellei, et al 2014. En <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2016/04/Lo-aprendi---en-la-escuela.pdf>
- ➔ Educación de calidad para nuestra comunidad escolar: Guía de apoyo para directores y directoras, Unicef (2004), Capítulo 2: Diagnóstico de la escuela y su entorno (pp. 17-28). En <http://unicef.cl/web/guia-de-apoyo-para-directoras-y-directores-educacion-de-calidad-para-nuestra-comunidad-escolar/>



Planificación

La planificación implica la preparación de la reunión correspondiente a este tema en sus aspectos logísticos y de contenido. Le sugerimos revisar lo que ha ocurrido en el seguimiento de la reunión anterior para identificar posibles necesidades, objetivos pendientes o temas que hay que incluir y abordar en esta reunión.

Confirmar la reunión

Le recomendamos enviar un correo electrónico, mensaje o llamar por teléfono al DN para recordar la fecha y hora del encuentro, así como verificar que no hayan surgido contratiempos y que el director efectivamente tendrá el tiempo necesario para la reunión de mentoría acordada.



Información por recabar

- Proyecto Educativo Institucional
- Categoría de desempeño del establecimiento del DN a través del informe entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación

- Datos o información de eficiencia interna (matrícula, asistencia, retención, porcentajes de aprobación y repitencia)
- Plan de Mejoramiento Educativo (PME): información o instrumentos utilizados para el diagnóstico institucional y resultados disponibles

Pensando la reunión de mentoría

A partir de lo ya conversado con el director novel en el proceso de mentoría y de la caracterización de su establecimiento educacional, piense y defina cuáles serán las preguntas y actividades que realizará durante la reunión con el DN:

- ¿Qué fortalezas y/o dificultades observa en las prácticas o recursos personales del DN para analizar la organización y el entorno en el que se desempeña? (Por ejemplo, no conoce información relevante de resultados de aprendizaje; desconocimiento de exigencias para su gestión de parte del sistema de aseguramiento de la calidad).
- ¿Qué características o circunstancias de la organización y entorno del DN podrían generar oportunidades o amenazas para su gestión? (Por ejemplo: grupo de docentes altamente comprometidos con la labor educativa; sostenedor que apoya con claridad y eficiencia la gestión del DN; apoderados disconformes con el establecimiento; dificultades en el comportamiento de los estudiantes).
- Considerando las fortalezas y dificultades que ha observado en el DN, ¿a través de qué preguntas o actividades podría ayudarlo a analizar su organización y entorno? Le su-

gerimos que revise las propuestas de este capítulo al momento de definir la planificación de la reunión.

- ▶ ¿Qué otros temas requiere saber o prever antes de la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué debe llevar a la reunión?

Reunión

Para iniciar la conversación

Al igual que en las reuniones previas, es importante comenzar estableciendo contacto personal con el DN y su estado de ánimo, indagando cómo se encuentra y cuáles han sido sus principales experiencias durante el tiempo transcurrido entre esta reunión y la anterior. Es importante que esté atento y disponible para lo que el director quiera poner en la conversación inicial y que indague con respeto.

Para promover la reflexión del DN, le sugerimos entrar en el tema a través de preguntas de sondeo y abiertas. El objetivo de estas preguntas es ampliar la mirada del DN sobre las distintas dimensiones y ámbitos del liderazgo y la gestión escolar. Se trata de preguntas que requieren más que un sí o un no para ser respondidas. Algunas que pueden servirle son:

- ▶ ¿Cuáles son las características o sellos institucionales más relevantes de este establecimiento? ¿De qué manera concreta se expresan esas características o sellos en la vida cotidiana del establecimiento?
- ▶ ¿Qué procesos internos o resultados son los que más le preocupan y por qué?

- ▶ ¿Cuáles son las variables del entorno que más afectan al establecimiento?
- ▶ De acuerdo a lo que ha podido observar y conocer de su establecimiento educacional, ¿cuáles debiesen ser prioridades para su gestión?



Recuerde hacer uso de su bitácora y registrar sus reflexiones en ella.



Recursos para la reunión

A continuación, ofrecemos una serie de recursos para el desarrollo de la reunión. Estos recursos pueden ocuparse en una o más reuniones si es que el plan de mentoría o las necesidades del director novel le asignan una relevancia especial a este tema.

Análisis a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño

En esta actividad, sugerimos realizar un análisis del establecimiento educacional utilizando el documento de los Estándares Indicativos de desempeño (Agencia de la Calidad de la Educación, 2014). Los estándares ofrecen rúbricas para observar y analizar los procesos internos de gestión del establecimiento en 4 dimensiones.

Para llevar adelante esta actividad le sugerimos que siga el siguiente procedimiento junto con el DN:

- Revisar en qué consiste el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y de qué se tratan los Estándares Indicativos de Desempeño (pp. 10-13, 17-18);
- Leer cómo se utilizan los Estándares Indicativos de Desempeño (pp. 36-37);
- Elegir una dimensión para comenzar;
- Leer el estándar y luego el nivel de “Desarrollo satisfactorio”. Pedir al director que identifique qué elementos están presentes en su establecimiento y cuáles deben ser mejorados;
- Revisar los otros niveles de desempeño para precisar las fortalezas y aspectos que requieren de atención para ser mejorados;
- Después de haber revisado las 4 dimensiones, le sugerimos guiar al director novel en una reflexión para establecer prioridades en su gestión y liderazgo. Para eso, pueden completar la Actividad de síntesis (*Material de apoyo n° 7*, p. 163) siguiendo el siguiente ejemplo:

<i>Dimensión / Subdimensión</i>	<i>Estándar prioritario</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Prácticas del director novel a intencionar para la mejora</i>
Convivencia / Formación	7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	Padres y apoderados participan poco en el proceso educativo, con baja asistencia a reuniones de apoderados y dificultad para constituir las organizaciones formales de representación.	Desarrollar relaciones de comunicación y colaboración con padres y apoderados a través de reunión periódica (mensual) con el centro de padres y directivas de subcentros.

A través de la lectura compartida y la conversación, usted va guiando al director novel en la caracterización y análisis de los diversos procesos, acciones y resultados que se producen dentro de la institución escolar. Recuerde que con sus preguntas usted busca promover el aprendizaje y desarrollo profesional del director.

“Son muchas más las dificultades en los establecimientos cuyos equipos directivos no están cohesionados. Uno tiene que intencionar la reflexión del DN en ese sentido.”

Mentor

Lectura y análisis del Informe de Categoría de Desempeño entregado por la Agencia de Calidad de la Educación

El Informe de Categoría de Desempeño muestra los resultados obtenidos por el establecimiento educacional del DN en las diversas dimensiones evaluadas durante el proceso de análisis. Este análisis es realizado a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño, que, como ya se dijo, constituyen el marco orientador para evaluar la calidad de los distintos procesos internos del establecimiento.

Este informe considera los resultados de la evaluación SIMCE en todas sus áreas y la distribución del resultado de los estudiantes por niveles de aprendizaje.

A partir de la revisión de los resultados, se sugieren algunas preguntas para la conversación y análisis:

- ▶ ¿Qué asignaturas e indicadores tienen los mejores logros de aprendizaje? ¿Qué factores podrían explicarlos?
- ▶ ¿Qué procesos internos y acciones focalizadas del establecimiento se relacionan con esos resultados?
- ▶ De acuerdo a la trayectoria de los puntajes promedio y la tendencia que se puede observar en los resultados de aprendizaje, ¿qué factores o acciones se pueden relacionar con ellos?
- ▶ ¿Existe algún seguimiento o monitoreo de los resultados y de las acciones que se realizan para su mejora? ¿En qué consiste?
- ▶ ¿Qué grados (4º, 6º, 8º básico o II medio) presentan mayores desafíos para la mejora

de aprendizajes medidos por el Simce y los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS)?

- ▶ ¿Qué estrategias existen en el establecimiento para la mejora continua de la calidad y de los niveles de logro de aprendizajes?
- ▶ ¿Qué estrategias podrían necesitar ser revisadas o reformuladas? ¿Por qué?

Le sugerimos contrastar el resultado de este análisis con lo que han venido trabajando y conversando en las sesiones anteriores y con la actividad sobre los Estándares Indicativos de Desempeño, para así ajustar con los datos y evidencias la mirada que tienen sobre el establecimiento del DN.

Análisis de datos e información de eficiencia interna

Considerando la información disponible y proporcionada por el DN sobre otros indicadores de eficiencia interna del establecimiento, le proponemos que analicen en conjunto las principales características y resultados que tiene el establecimiento educacional. El objetivo es complementar los análisis ya realizados con otros datos que surgen desde la evidencia interna del establecimiento. Junto con el análisis, la propuesta es que puedan identificar desafíos para la gestión y liderazgo del DN.

Para llevar a cabo la actividad, encontrará una plantilla en el **material de apoyo n° 8** (p. 164), en la que podrán registrar la siguiente información:

Indicador: es el aspecto de la organización escolar que se analizará. Por ejemplo: asistencia, tasa de aprobación, atrasos de estudiantes o trabajadores.

Resultados: es la información disponible sobre ese indicador.

Análisis de factores: a través de la conversación, usted y el DN buscan explicaciones sobre los factores que influyen o explican esos resultados.

Acciones y prácticas implementadas: consiste en identificar lo que se hace actualmente en el establecimiento en relación con este indicador.

Desafíos para el liderazgo y la gestión del DN: reflexionar de qué manera este indicador supone un desafío para la labor del DN.

A continuación le proponemos un ejemplo:

Indicador	Resultados	Análisis de factores	Acciones y prácticas implementadas	Desafíos para el liderazgo y gestión del DN
Asistencia	89%	Distancia, dificultad para movilizarse en días de lluvia, desinterés por el proceso escolar.	Inspectores de cada ciclo llaman diariamente a las casas de estudiantes que faltaron.	Reforzar la comunicación con apoderados para generar conciencia sobre la importancia de la asistencia a clases.

Actividad para profundizar

A continuación encontrará algunas sugerencias de actividades que le pueden servir para trabajar con el DN y profundizar sus aprendizajes en estas prácticas o recursos personales:

Práctica – Recurso personal	Actividad
Recolecta y analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que le permitan tomar decisiones informadas y oportunas.	Lectura y comentario en conjunto del capítulo Análisis del PEI y Autoevaluación institucional (pp. 31-50) en el documento Orientaciones para el plan de mejoramiento escolar (Mineduc, 2018). Disponible en: http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2018/PME%202018%20Orientaciones.pdf

Actividad sobre el plan de mentoría

Una vez realizado el análisis del establecimiento educacional y luego de identificar prioridades para la gestión del DN, es momento de revisar cuál será el siguiente paso en el plan de mentoría que ustedes formularon en el capítulo 2.

Este libro les ofrece 5 capítulos con temas relacionados a las dimensiones de práctica y recursos del MBD&LE. De acuerdo a lo que han conversado en esta reunión de análisis del establecimiento educacional y considerando el plan de mentoría, ¿qué aprendizajes y prácticas del DN son prioritarios? y ¿cuál debiese ser el siguiente tema a abordar?

Reflexionen para relacionar las necesidades y/o objetivos del plan de mentoría con los temas de los **capítulos 4 a 8**. Establezcan el orden de prioridad, dejando en prioridad 1 el tema que abordarán en la siguiente reunión. Por ejemplo:

<i>Objetivo del plan de mentoría</i>	<i>Temas /capítulo</i>	<i>Prioridad</i>
Desarrollar habilidades de observación de clases y retroalimentación efectiva hacia los docentes.	5. Desarrollar las capacidades profesionales	1

Encontrará la tabla con todos los capítulos en el **material de apoyo nº 9** (p. 165).



Le recordamos que una herramienta valiosa para el aprendizaje es que tanto usted como el DN registren sus reflexiones en una bitácora.

Antes de terminar la reunión

Para cerrar, realice una revisión de los principales temas conversados y de los acuerdos tomados durante la reunión. Se sugiere verificar la comprensión de los temas y acuerdos con que queda el director novel.

Para la reflexión y evaluación de la reunión sobre este tema, se sugieren las siguientes preguntas a trabajar con el DN:

- ▶ ¿De qué manera este tema ha ayudado a cumplir el plan de mentoría?
- ▶ ¿Con qué ideas se queda?
- ▶ ¿Qué aprendizajes o mejoras en el desempeño puede seguir trabajando a partir de este tema?

Como una forma de profundizar en los aprendizajes que se van produciendo durante las reuniones, le sugerimos promover y usar la bitácora para escribir sus respuestas y reflexiones.



Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez finalizada la reunión, reflexione en su bitácora sobre las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué aspectos quedaron pendientes de trabajar en este tema?
- ▶ Si pudiera realizar esta reunión otra vez, ¿hay algo que cambiaría o haría de otra manera? ¿Por qué?

Seguimiento

Modalidad

Recuerde que el seguimiento es una instancia clave para dar continuidad a la mentoría entre una reunión y la siguiente. El seguimiento se puede realizar a través de distintos medios o herramientas (teléfono, mensajes, correos electrónicos, etc.).

Si dentro de los acuerdos usted y el director novel han quedado con tareas o con acciones por realizar, es importante que monitoree el cumplimiento y la ejecución por parte del director novel. A la vez, es importante que usted cumpla con su parte de los acuerdos y haga llegar la información o elementos comprometidos en la reunión dentro del plazo establecido.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de los objetivos

Un elemento importante del seguimiento es el monitoreo y registro de posibles nuevas necesi-

dades que no quedaron en evidencia durante la reunión. Para ello, le sugerimos que las registre en la pauta que se encuentra en el **material de apoyo nº 4** (p. 159), y las considere al momento de planificar el trabajo para el siguiente capítulo. Para hacer seguimiento de los objetivos, puede hacerlo en el mismo **material nº 4**.

La reflexión sobre sus propias prácticas como mentor es una herramienta fundamental para profundizar en el despliegue de su competencia para acompañar al director novel y promover aprendizajes significativos en él.

Anticipando la próxima reunión

Una vez decidido el siguiente tema a abordar, es una buena idea que revise si necesitará alguna información u otro elemento específico para la siguiente reunión. Pídaselo con tiempo al DN.

Preguntas para la reflexión del mentor

Al igual que en los capítulos anteriores y siguientes, una vez concluido el seguimiento se le sugiere que reflexione a partir de las siguientes preguntas en su bitácora personal:

- ▶ ¿Qué objetivos tenía como mentor para este tema y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿De qué maneras ayudó al director novel a tomar conciencia sobre las características de su organización y entorno?
- ▶ ¿Qué aprendizajes o competencias ha desarrollado como mentor?

Capítulo 4

Construir e implementar una visión estratégica compartida



Introducción

Relevancia del tema

La llegada de un nuevo director al establecimiento educacional es una oportunidad y, al mismo tiempo, una fuente de incertidumbre y tensión para la comunidad escolar. Una de las posibles tensiones se relaciona con el encuentro entre la cultura y visión predominante en el establecimiento con la visión que el nuevo director intentará implementar. Una parte del éxito de la gestión que se inicia depende justamente de la capacidad del director novel para leer y comprender el entorno al que llega y ajustar su visión y prácticas a esa realidad, considerándola como un punto de partida significativo.

El director novel asume la conducción de una comunidad educativa que tiene su historia y cultura, con valores, hitos relevantes, costumbres, logros, dificultades y características propias. Los docentes, asistentes y directivos que trabajan en el establecimiento también tienen una visión sobre el proceso educativo, la que han ido elaborando a lo largo de sus trayectorias personales y colectivas, en este u otros establecimientos.

Un desafío que enfrenta el director novel en este tema es conocer y comprender la cultura del establecimiento y, a partir de esta comprensión, liderar la construcción e implementación de una visión estratégica que sea entendida y compartida por todos, y que actúe como un referente que cohesione y oriente las decisiones y acciones que se llevan a cabo en la gestión pedagógica cotidiana.

El liderazgo directivo actual enfrenta la exigencia de que esa visión estratégica compartida esté claramente enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de buena convivencia de los estudiantes, y en la construcción de un clima escolar donde estén presentes valores como la equidad, inclusión y respeto por la diversidad.

Por otro lado, el director novel trae su propia visión respecto al liderazgo que espera ejercer, las metas que quiere alcanzar y los pasos a seguir, visión que se relaciona con su propia trayectoria y forma de entender el proceso educativo. La investigación ha mostrado que uno de los principales shocks que viven los líderes novatos se relaciona con la necesidad de ajustar esas expectativas previas con las posibilidades que les ofrece la realidad del lugar en que trabajan, obligándolos a realizar una reformulación de su propuesta inicial de trabajo (Weinstein et al, 2016).

“La visión expresa los valores y principios de la institución y la misión o propósito moral que moviliza y cohesiona a los actores del establecimiento. Así mismo, estas definiciones del proyecto educativo orientan la toma de decisiones institucionales con respecto a nuevos proyectos y políticas del establecimiento.”

MBD&LE, 20

Otro desafío relevante en la gestión del director novel es lograr una relación coherente de los principios y valores declarados en la visión y misión del PEI con el Plan de Mejoramiento (PME) y las planificaciones de la gestión institucional en sus distintos ámbitos. En palabras simples, se trata del liderazgo para convertir las ideas en objetivos y acciones concretas y cotidianas.

La mentoría es un espacio privilegiado para reconocer y elaborar la visión estratégica del director y su ajuste con la realidad del establecimiento en que trabaja. Para eso, este capítulo propone una serie de actividades que promueven la reflexión, explorar la visión que trae el director novel, la descripción del contexto en que se desempeña el director y la cultura escolar predominante en él. Propicia también la elaboración de posibles acciones a realizar con el objetivo de generar e implementar una visión compartida que proporcione sentido, orientación y motivación a todos los miembros de la comunidad educativa.

Usted como mentor pondrá su experiencia al servicio de esta exploración, ayudando al director a encontrar fortalezas y oportunidades en su nuevo lugar de trabajo.

Objetivos

Se espera que usted promueva y propicie la reflexión y aprendizaje del director novel para que pueda:

- a. Identificar fortalezas y aspectos por mejorar en sus prácticas y recursos personales, relacionados con construir e implementar una visión estratégica compartida.
- b. Reconocer las características de su visión respecto del establecimiento educacional y del proceso de enseñanza aprendizaje.
- c. Comprender las características de la visión estratégica que predomina en el establecimiento educacional y sus distintos actores.
- d. Identificar dificultades y oportunidades relevantes para la construcción e implementación de la visión estratégica compartida en el establecimiento educacional.

Preguntas para la reflexión del mentor

A partir de su experiencia como director y en preparación de la reunión con el director novel, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué características tiene su visión estratégica sobre la educación escolar y el rol del liderazgo directivo?
- ▶ ¿Cuáles son los sellos institucionales que ha intentado marcar en su gestión como director? ¿De qué manera lo ha hecho?
- ▶ ¿Qué dificultades y oportunidades ha encontrado en el establecimiento educacional donde es/fue director para construir una visión estratégica compartida? ¿Cómo las abordó?
- ▶ ¿Cómo puede ayudar esta experiencia en la mentoría que está realizando?

Para profundizar en esta temática

- ➔ Elías, M.E. (2015). La cultura escolar: aproximación a un concepto complejo. Revista Electrónica Educare 19(2): 285-30. Costa Rica: CIDE, Universidad Nacional
- ➔ Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En Weinstein, J. (Ed.), Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Ediciones Universidad Diego Portales. En: www.cedle.cl
- ➔ Mineduc (2015). Orientaciones para la revisión y elaboración de Proyectos educativos institucionales. En http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2015/orientaciones-elaboracion-pei-para-jornada-junio.pdf



Planificación

La planificación se refiere a la preparación de aspectos de contenidos y logísticos de la reunión, considerando también las posibles necesidades surgidas entre la reunión anterior y esta. En este sentido, le recomendamos revisar la pauta de seguimiento (**material de apoyo n° 4**, p. 159) que ha ido completando después de cada reunión y verificar ahí si hay temas que podrían ser incluidos en esta.

Le sugerimos confirmar la reunión enviando un correo electrónico, mensaje o llamando por teléfono al director novel para recordar la fecha y hora del encuentro. Verifique que no hayan surgido contratiempos y que el director novel efectivamente tendrá el tiempo necesario para la reunión de mentoría.



Información por recabar

- Documento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del establecimiento del director novel
- Información sobre el Plan de Mejoramiento (PME) del establecimiento: fase de implementación, forma de elaboración, uso estratégico que se le da dentro de la gestión
- Revisión de registros de reuniones de mentoría anteriores para identificar contenidos relacionados con el tema de esta sesión

Pensando la reunión de mentoría

A partir de lo ya conversado con el director novel en el proceso de mentoría y de la caracterización de su establecimiento educacional, piense y defina cuáles serán las preguntas y actividades que realizará durante la reunión con el DN. Para ayudarlo, le planteamos estas a usted:

- ¿Qué posibles dificultades observa en las prácticas del DN para construir e implemen-

tar una visión estratégica compartida? (Por ejemplo, no logra identificar adecuadamente las distintas visiones que existen en su establecimiento educacional; enfrenta las resistencias internas de manera autoritaria; trata de imponer su punto de vista sin validar otras visiones presentes en el equipo o la comunidad; desconexión entre su visión y el PEI).

- ▶ ¿Qué fortalezas y oportunidades observa en sus prácticas y entorno para construir e implementar la visión estratégica compartida? (Por ejemplo, escucha y valida la visión de otros miembros de la comunidad; reconoce fortalezas y aspectos positivos presentes en el establecimiento).
- ▶ ¿A través de qué preguntas o actividades de aprendizaje podría ayudar al director novel a fortalecer sus prácticas relacionadas con la construcción e implementación de una visión estratégica compartida?
- ▶ ¿Qué otra información requiere recabar antes de la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué materiales o insumos requiere llevar a la reunión con el DN?



Tenga presente ir registrando sus reflexiones en su bitácora.



Reunión

Para iniciar la conversación

Al igual que en todas las reuniones, es importante comenzar estableciendo contacto personal con el director novel, indagando cómo se encuentra y cuáles han sido sus principales experiencias durante el tiempo transcurrido desde su encuentro previo. Si es que quedaron con acuerdos o compromisos asociados a la reunión anterior, es importante revisar qué pasó con ellos.

Recuerde que usted debe caracterizarse por acoger las preocupaciones y necesidades del director novel. Al mismo tiempo, debe encausar la conversación hacia el tema de la reunión, relacionándola con las necesidades del director.

Como se ha explicado en capítulos anteriores, uno de los aspectos característicos de la mentoría es que el mentor acompaña al director novel a través de preguntas que producen reflexión y aprendizaje. Las siguientes son preguntas sugeridas para que usted indague en las prácticas del director novel relacionadas con el tema de este capítulo:

- ▶ ¿Cuáles son los principales énfasis del Proyecto Educativo Institucional? (Visión, misión, sellos).
- ▶ ¿De qué manera concreta se expresan esos énfasis en la vida cotidiana del establecimiento?
- ▶ ¿Existen otras ideas, visiones o sellos presentes en el establecimiento? ¿De qué manera se expresan? (Prácticas, actividades, costumbres).

- ▶ ¿Cuál es la visión y sello que le gustaría propiciar como líder directivo del establecimiento?
- ▶ ¿A través de qué acciones quiere o está intentando implementar su propia visión y sellos como DN?

Recordatorio

Es fundamental que el mentor escuche activamente al director novel, sea empático con él y haga preguntas que le permitan aclarar su visión y los sellos que quiere plasmar a través de su gestión y, al mismo tiempo, ayudarlo a reconocer la visión y sellos predominantes en el establecimiento educacional.



Recursos para la reunión

Actividad de lectura y análisis del MBD&LE

El objetivo central del plan de mentoría es apoyar el desarrollo profesional del liderazgo del director novel, teniendo como referente el MBD&LE.

La actividad que le sugerimos realizar después de las preguntas de reflexión general es leer, analizar y comentar la sección correspondiente a este tema en el documento del MBD&LE:

- Práctica de Construir e implementar una visión estratégica (pp. 20 y 21)

- Recursos personales sugeridos: Principio ético y de justicia social; Habilidades de visión estratégica, trabajar en equipo, comunicar de manera efectiva y capacidad de negociación (pp. 31 y 33)

A partir de la lectura, se propone abordar el análisis y reflexión con el DN con preguntas como las siguientes:

- ▶ ¿Cuáles son los desafíos principales para el liderazgo del director a considerar en este tema?
- ▶ ¿Cómo se relacionan los recursos personales nombrados con la práctica de construir e implementar una visión estratégica compartida? ¿Hay otro que les parezca relevante analizar?

Actividad de análisis del PEI

El Proyecto Educativo Institucional incluye las declaraciones fundamentales sobre la identidad y el tipo de cultura escolar que se quiere promover y alcanzar en el establecimiento del DN. Conocer y comprender esas declaraciones y sus implicancias es un paso importante para el diseño de la gestión. En esta actividad le sugerimos proponer al DN la lectura del PEI y analizar las principales declaraciones sobre los siguientes puntos:

- Sellos educativos
- Misión y visión
- Definiciones y sentido institucionales
 - a. Principios y enfoques educativos para la gestión curricular
 - b. Enseñanza y aprendizaje en el aula
 - c. Apoyo a los estudiantes

- d. Convivencia
- e. Formación
- f. Participación y vida democrática
- g. Valores y competencias específicos

→ Perfil de los distintos actores.

Al terminar la lectura, se sugiere comentar el texto a partir de preguntas. Le proponemos algunas: ¿Cuáles son las ideas que más le llaman la atención? ¿De qué manera las ideas expresadas en el PEI representan el ideario del propio DN? ¿Cuáles de esas ideas se expresan y se viven en la convivencia cotidiana del establecimiento?

Actividad de análisis FODA

Las comunidades escolares no son entidades homogéneas. Dentro de ellas es posible distinguir grupos de personas reunidos en torno a ideas, relaciones o intereses compartidos. Una de las principales tareas que tiene el director novel en su primera etapa es hacerse un “mapa mental” de la organización, identificando a personas que pueden estar más cerca de la visión y sellos que quiere implementar en su gestión y otros que están más lejanos. Es probable que en el primer grupo encuentre más colaboración y en el segundo más resistencia.

En el capítulo 3 usted realizó junto al DN un análisis que podría definirse como una mirada amplia sobre el establecimiento educacional. A partir de ese análisis, le proponemos profundizar específicamente en el tema de este capítulo, realizando el ejercicio de identificar fortalezas, dificultades, oportunidades y amenazas (FODA).

Como se explicó en el capítulo **Consideraciones generales**, el análisis FODA puede realizarse en dos niveles distintos: personal e institucional.

El análisis a nivel individual se relaciona con la revisión de prácticas y recursos personales del director novel en esta temática. Para realizar este ejercicio, le sugerimos revisar en conjunto:

- Autodiagnóstico del DN
- MBD&LE: si hicieron la lectura y actividad anterior, utilizar el análisis realizado y relacionar con el autodiagnóstico y el plan de mentoría. Si no hicieron la lectura, le sugerimos revisar el capítulo correspondiente a prácticas para “Construir e implementar una visión estratégica compartida” (pp. 20 y 21) y habilidades de “visión estratégica, trabajar en equipo, comunicar de manera efectiva y capacidad de negociación” (pp. 31 y 33)
- Plan de mentoría que construyeron en el capítulo 2 de este libro
- Completar el cuadro que se encuentra en **Material de apoyo, n° 5** (p. 160)

Fortalezas

Por ejemplo: prácticas y habilidades para desarrollar e implementar la visión compartida que el DN tiene logradas.

Debilidades

Por ejemplo: prácticas y habilidades que el DN necesita desarrollar.

Oportunidades

Por ejemplo: la relación de mentoría como oportunidad para desarrollar esas prácticas de liderazgo.

Amenazas

Por ejemplo: personas del equipo que muestran resistencia u oposición a las ideas del director novel.

A nivel institucional, en este tema el ejercicio de reflexión consiste en identificar a personas, equipos o circunstancias de la comunidad educativa y del entorno que puedan estar más cerca de la visión y sellos que el director novel quiere llevar a la práctica a través de su gestión, y a aquellos que pueden ofrecer mayor resistencia. Encontrará este cuadro en la sección **Material de apoyo, nº5** (p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: aspectos de la visión del establecimiento que están claramente definidos e implementados en acciones concretas y cotidianas de la institución.

Debilidades

Por ejemplo: aspectos de la visión que no están alineados con el objetivo de mejorar la calidad de los aprendizajes y la convivencia.

Oportunidades

Por ejemplo: posibles capacitaciones o asesorías disponibles para el establecimiento.

Amenazas

Por ejemplo: dificultades con el sostenedor por una visión no compartida.

Actividad sobre un estudio de caso

Una manera de abordar la temática consiste en analizar casos de otros directores que se han enfrentado a procesos o problemáticas similares y

reflexionar sobre el estilo de liderazgo y las prácticas utilizadas para realizar la gestión directiva. Para ello le sugerimos realizar la siguiente lectura en conjunto y utilizar las preguntas de reflexión.

El caso de Ana. Acciones en el primer año en el cargo y focos centrales

Ana es profesora de pedagogía en biología y química, con más de 17 años de experiencia profesional como docente y jefa técnica de distintos centros escolares. En octubre de 2014, asciende al cargo de directora de la escuela La Golondrina de enseñanza básica. Para Ana, el año 2014 fue principalmente un tiempo de diagnóstico. En este sentido, no se apresuró en imponer una agenda de actividades ni en desarrollar grandes cambios, sino que se dedicó a observar y conocer la escuela, y desde ahí pensar acciones para el siguiente año. Al final de ese año, desarrolló algunas iniciativas orientadas a pavimentar el camino para el 2015, como reuniones con

la jefa de UTP para planificar acciones en el ámbito pedagógico y la organización de jornadas de reflexión para la revisión del PEI y del reglamento de convivencia. En los meses siguientes de su gestión, ha impulsado una serie de iniciativas en distintas áreas de la gestión. De un lado, en el área de gestión de recursos, al llegar a la escuela, Ana tomó la decisión de estabilizar la situación de los profesores a contrata, manteniendo las horas que tenían en 2015 o incluso aumentándolas, preocupándose de no reducir esas horas para generar confianza en los profesores. Junto con ello, contrató a dos nuevas profesionales para el equipo PIE y a una inspectora de

patio. De igual forma, consensuó con el personal un ajuste en el horario de la escuela, que consistía en adelantar en 15 minutos la entrada diaria. Para convencer a los profesores, la directora se comprometió a que con ese nuevo horario nadie, excepto el equipo directivo, saldría después de las 5 de la tarde, lo que fue muy bien recibido por los docentes. Pese a que el foco declarado de Ana es el área pedagógica –por su pasado como jefa de UTP, ella reconoce que parte importante de su gestión ha tenido que estar orientada hacia temas de convivencia y de clima organizacional. Así, ella ha asumido un rol más activo en esta área, abordando en profundidad los casos más complejos de disciplina de alumnos y se ha abocado a un trabajo importante de gestión de redes de apoyo: *“me he metido más en la parte de inspectoría. Incluso en desmedro de lo que es la parte pedagógica. Porque, el análisis es ¿qué tomo primero? (...) si le doy súper importancia a la parte pedagógica, que tiene que ser porque es nuestro foco, pero si no está la parte disciplinaria o no están las condiciones apropiadas para que se genere el aprendizaje, a veces las mejores estrategias no sirven. Entonces, creo que hemos puesto un poco más de dedicación a lo que es generar la instancia de que, si un niño es súper disruptivo, ya tomar ese niño, hacer un trabajo con él, derivarlo a orientación, derivarlo a las redes que hay. Si el tema persiste, aplicamos manual de convivencia. Y el manual no es solo punitivo, sino que también es darle un poco más de conocer por qué está pasando eso, y ahí vienen nuestras redes de apoyo”*. Por otro lado, también en el ámbito

de convivencia, Ana ha apuntado a la generación de espacios de reunión como comunidad, que han mejorado la convivencia entre los que trabajan diariamente en la escuela. Antes de la llegada de la directora, las relaciones estaban muy dañadas y no existían instancias de reunión donde profesores, directivos y asistentes pudiesen compartir. El equipo directivo reconoce importantes mejoras en convivencia, sobre todo en la relación de los profesores con los directivos, *“los profesores ahora tienen otra disposición, se atreven a opinar, incluso a discrepar, que antes no se podía...”* (entrevista al equipo directivo). De igual forma, para la directora, resulta importante trabajar en torno a dar un sello al establecimiento. Para esto, creó dos nuevos talleres de música y deporte que espera que a futuro se conviertan en actividades donde los alumnos desarrollen talentos, y que la escuela pueda ser reconocida por eso, impactando positivamente en la convivencia en la medida en que los logros que se puedan generar a partir de ahí, eleven la autoestima de la escuela, generen pertenencia y modifiquen conductas. Por último, en el ámbito pedagógico, una de las primeras acciones que Ana impulsó fue la generación de acciones para potenciar la lectoescritura en 1° y 2° básico, con el apoyo de una psicopedagoga, que interviene especialmente en casos de niños que presentan dificultades para leer. Adicionalmente, se está realizando una acción transversal a las asignaturas y cursos, que consiste en el trabajo en torno a un valor.

Fuente: Weinstein et al, 2016 (p.88)

Preguntas a partir de la lectura

- ▶ ¿Qué les llama la atención del caso de la directora Ana?
- ▶ ¿Qué similitudes y diferencias encuentran con la experiencia del DN y del mentor?
- ▶ De las prácticas y habilidades del MBD&LE relacionadas con construir e implementar una visión compartida, ¿cuáles están presentes en el desempeño de la DN? ¿De qué manera?
- ▶ ¿Pueden obtener alguna idea relevante para la gestión del DN?

Actividad sobre prácticas claves para el liderazgo y la gestión directiva

A partir de la lectura y a lo largo de la conversación, reflexionen en conjunto sobre las siguientes prácticas destacadas en el MBD&LE para los directivos escolares y su implementación en la gestión cotidiana. Encontrará la tabla con todas las prácticas de esta dimensión en el **material de apoyo nº 10**, p. 166. A continuación, le presentamos un ejemplo de la actividad a realizar:

Prácticas	Posibles acciones o líneas de trabajo
Definir o revisar, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	▶ Realizar un consejo de profesores en que se leen y comentan distintas partes del PEI. ▶ Trabajo del director con el Consejo Escolar
Traducir los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.	Realizar junto a su equipo directivo el taller de planificación reflexiva del documento Planificación reflexiva para el liderazgo directivo (Mineduc, 2017). En: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/

No es necesario que el director novel desarrolle de manera inmediata todas estas prácticas, y mucho menos que lo haga de manera eficiente y perfecta desde el inicio. La labor suya como mentor es ayudar a visibilizar las acciones propias del liderazgo y gestión directiva que se relacionan con este tema.

Actividad de diseño de prácticas

A partir del reconocimiento de lo que se puede hacer en esta dimensión, el director novel trabaja con usted en el diseño de prácticas que le permitan profundizar en su liderazgo para construir e implementar una visión compartida.

Sugerimos intencionar 1 o 2 solamente, para poder monitorear su implementación y el desarrollo que va logrando el director novel en ellas. Encontrará esta tabla en el [material de apoyo n° 11](#) (p. 167).

<i>Ideas a transmitir en la comunidad escolar</i>	<i>Acciones o prácticas</i>	<i>Predecir los efectos o resultados esperados</i>
Ejemplo: Nuestra tarea central como escuela o liceo es mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.	Ejemplo: Presentación y exposición del director ante el consejo de profesores.	Ejemplo: Los profesores se informan de la visión que tiene el nuevo director sobre la tarea o propósito central del establecimiento.

Cuando se realiza el ejercicio de predecir los posibles efectos o resultados, tanto el mentor como el director novel pueden recurrir a sus experiencias previas como miembros de comunidades escolares, y anticipar la resonancia que tendrá el mensaje en los distintos grupos que constituyen el establecimiento. Si el director novel implementa alguna de las prácticas construidas y acordadas en la reunión, se sugiere que haga un registro de su implementación y de los efectos o resultados que produjo. Este material será un insumo significativo para trabajar en la siguiente reunión. En la sección [Material de apoyo, n° 14](#) (p. 170) encontrará una herramienta para hacer el registro.

Actividades para profundizar

A continuación, encontrará algunas sugerencias de actividades que le pueden servir para trabajar con el DN y profundizar sus aprendizajes en estas prácticas o recursos personales:

<i>Prácticas</i>	<i>Actividades sugeridas</i>
Definir o revisar, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	Leer en conjunto y comentar el capítulo 2 del documento Orientaciones para la revisión y actualización del PEI, Mineduc (2015), disponible en http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201506111603060.OrientacionesPEI.pdf
Traducir los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.	Leer en conjunto y comentar el capítulo 3 del documento Orientaciones para la revisión y actualización del PEI, Mineduc (2015), disponible en http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201506111603060.OrientacionesPEI.pdf

Antes de terminar la reunión

Para cerrar, lo invitamos a realizar junto con el DN una revisión de los principales temas conversados y de los acuerdos tomados durante la reunión y verificar con qué se queda el DN.

Considerando que el plan de mentoría es el hilo conductor del proceso, le sugerimos revisar de qué manera esta reunión y el tema abordado han ayudado o están ayudando a alcanzar las metas u objetivos que se propusieron.

Para esto, les proponemos algunas preguntas de reflexión:

- ▶ ¿De qué manera pueden ayudar a su quehacer y desarrollo profesional las actividades y temas que hemos trabajado el día de hoy?
- ▶ ¿Con qué ideas o aprendizajes se queda?
- ▶ ¿Hay algo que modificaría de la dinámica o de las actividades realizadas?

Recuerde promover el uso de la bitácora para el registro de las respuestas y reflexiones.



Seguimiento

Modalidad

El seguimiento es una instancia clave para dar continuidad a la mentoría entre una reunión y la siguiente. Se puede realizar a través de distintos medios o herramientas (teléfono, mensajes, correos electrónicos, etc.). Usted puede elegir la o las modalidades que considere pertinente utilizar en cada oportunidad.

Si dentro de los acuerdos usted y/o el director novel han quedado con tareas o con acciones a realizar, es importante que monitoree el cumplimiento y la ejecución por parte del director novel. Por ejemplo, si el director tendrá una reunión con su sostenedor o con otro grupo del establecimiento para transmitir o trabajar ideas y acciones relacionadas con la visión estratégica,

se sugiere ponerse en contacto después para saber cómo le fue. A la vez, es importante que usted cumpla con su parte de los acuerdos y haga llegar la información o elementos comprometidos en la reunión dentro del plazo establecido.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de los objetivos

Un elemento importante del seguimiento es el monitoreo y registro del surgimiento de posibles nuevas necesidades que no quedaron en evidencia durante la reunión. Para ello, le sugerimos que las registre en la planilla correspondiente y que está disponible en el **material de apoyo n° 4** de este libro (p.159), y las considere al momento de planificar la siguiente reunión. Haga un seguimiento al logro de los objetivos en la misma pauta (**Material de apoyo n° 4**, p. 159).

Preguntas para la reflexión del mentor

La reflexión sobre sus propias prácticas como mentor es una herramienta fundamental para profundizar en el despliegue de su competencia para acompañar al director novel y promover aprendizajes significativos en él. Al igual que en el trabajo de los temas anteriores y siguientes, después de haber terminado la reunión se le sugiere que reflexione a partir de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué objetivos tenía como mentor para esta reunión y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿De qué maneras ayudó al director novel a tomar conciencia sobre su visión y los sellos que quiere potenciar a través de su gestión?
- ▶ Si pudiera realizar esta reunión otra vez, ¿hay algo que cambiaría o haría de otra manera? ¿Por qué?

“Ahí sí me di cuenta que dependía mucho de cómo yo planteaba las cosas, el cómo podía lograrse (...) si yo no estaba convencida yo no lograba movilizar a nadie, pero si yo elaboraba una propuesta, lograba movilizar a mucha gente. Entonces, por ahí fueron mis estrategias...”

Directora

Capítulo 5

Desarrollar las capacidades profesionales



Introducción

Relevancia del tema

Los seres humanos tenemos la capacidad para aprender a lo largo de toda la vida, actualizando nuestras competencias, habilidades y conocimientos de acuerdo a las necesidades, desafíos o intereses de cada uno. Quienes trabajan en los establecimientos educacionales se enfrentan a una realidad dinámica y exigente, que requiere de reflexión y aprendizaje permanente para lograr un desempeño personal y colectivo que permita responder con efectividad al desafío de educar.

Los docentes y asistentes de la educación no desarrollan sus capacidades solos. Lo hacen, principalmente, al desempeñar su rol en la organización escolar. Un reto importante para el director novel es conocer la capacidad profesional y el estilo de trabajo de todos ellos en vista de generar las condiciones para que puedan desarrollar estas aptitudes.

Los sistemas educativos que han logrado avances significativos en su calidad han utilizado políticas específicas para promover el desarrollo profesional de quienes trabajan en los establecimientos educacionales. Tal como se indicó en la primera parte de este libro, una de las líneas de trabajo que se repite ha sido la utilización de marcos de desempeño que describen las competencias, capacidades o habilidades esperadas.

El sistema escolar chileno cuenta con dos de estos marcos. Por un lado, está el ya referido MBD&LE que está dirigido a los equipos directivos. Por otro lado, se encuentra el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), que está dirigido a los

profesionales que ejercen la docencia. Hasta el momento, no existe un marco descriptivo para los asistentes de la educación.

Es importante destacar que, en el contexto del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (SDPD) establecido por la ley N° 20.903 para todos los establecimientos municipales y particulares subvencionados, el director novel deberá liderar y acompañar el proceso de evaluación de sus docentes. Históricamente, este proceso ha sido fuente de tensiones y resistencia en algunos sectores del profesorado, pues en su opinión no están aseguradas las condiciones para poder rendir apropiadamente la evaluación (Toledo y Wittenberg, 2015). La nueva formulación del SDPD aprobada el año 2016 ha buscado generar una mejora en esas condiciones y, entre otras cosas, declara que la evaluación de los docentes debe ser acompañada por los equipos de gestión (CPEIP, 2017).

Sin embargo, el desempeño profesional no depende solamente de conocimientos y habilidades. La motivación y el sentido ético de los docentes y asistentes de la educación también son componentes relevantes, respecto de los cuales se espera que el director novel ejerza un liderazgo activo.

Al mismo tiempo, es importante destacar que el director novel se enfrenta al desafío del desarrollo de sus propias capacidades profesionales para poder liderar el establecimiento educacional que dirige. En este sentido, el plan de mentoría constituye una experiencia de aprendizaje especialmente significativa, pues su objetivo central es justamente producir ese desarrollo profesional del director novel.

A lo largo de este capítulo, le proponemos propiciar algunas actividades para que el director

novel trabaje intencionadamente en su propio desarrollo profesional y en sus prácticas para abordar el desarrollo profesional de los docentes y asistentes que tiene a su cargo.

Objetivos

Se espera que usted promueva y propicie la reflexión y aprendizaje del director novel para que pueda:

- a. Identificar las principales exigencias que tiene para su liderazgo como DN el desarrollo de

capacidades profesionales de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento.

- b. Reconocer las prácticas que está utilizando como director novel para desarrollar capacidades profesionales en quienes trabajan en su establecimiento.
- c. Fortalecer y mejorar las prácticas del DN relacionadas con el desarrollo profesional en el establecimiento.

Preguntas para la reflexión del mentor

A partir de su experiencia previa como director y en preparación de la reunión con el director novel, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuáles han sido hitos significativos en su experiencia de desarrollo profesional?
- ▶ ¿Cuáles son sus fortalezas y aspectos por mejorar en este ámbito?
- ▶ ¿De qué manera concreta ha trabajado su desarrollo profesional?
- ▶ ¿Qué prácticas ha utilizado como director para el desarrollo profesional de quienes trabajan en su establecimiento educacional? (Por ejemplo, en la selección, diagnóstico, acompañamiento y evaluación de quienes componen el equipo docente y de asistentes).

Para profundizar en esta temática

- ➔ Orientaciones Sistema de Desarrollo Profesional Docente, (CPEIP, 2017). En <http://brp.mineduc.cl/Docs/Orientaciones-Sistema-de-Desarrollo-Docente.pdf>
- ➔ Desarrollo de habilidades docentes: Implicaciones para el director. Stephen Anderson en Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016), Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
- ➔ Reformulando la carrera docente en Chile, Toledo y Wittenberg (OECD, 2015). En <http://www.oecd.org/chile/Reformulando-la-carrera-docente-en-chile.pdf>



Planificación

La planificación implica la preparación de la reunión correspondiente a este tema en sus diversos aspectos. Le sugerimos revisar la Pauta de seguimiento (**Material de apoyo n°4**, p. 159) para verificar si hay alguna necesidad que es importante incluir o algún objetivo que se debe reforzar en esta reunión.

Confirmar la reunión

Como en todos los capítulos, le sugerimos confirmar con el DN la realización de la reunión acordada y que tendrá la disponibilidad de tiempo efectiva para ello.

Información por recabar

- Documento del Marco para la Buena Enseñanza
- Situación de la evaluación docente en el establecimiento educacional del director novel: grado de implementación, percepción de parte de los docentes, acciones de acompañamiento que se realizan (por ejemplo, observación de clases)
- Pauta de observación de clases o de acompañamiento docente que se utiliza en el establecimiento del director novel
- Pauta de autodiagnóstico del director novel completada al inicio del proceso de mentoría

Pensando la reunión de mentoría

A partir de lo ya conversado con el director novel en el proceso de mentoría y de la caracterización de su establecimiento educacional, piense y defina cuáles serán las preguntas y actividades que realizará durante la reunión con el DN:

- ¿Qué dificultades observa en las prácticas

del DN para desarrollar capacidades profesionales en otros y en sí mismo? (Por ejemplo: se centra en emitir juicios o críticas sobre las personas y no en describir las prácticas que le parecen inadecuadas; no da retroalimentaciones claras cuando las prácticas son insatisfactorias).

- ¿Qué oportunidades y/o fortalezas observa en sus prácticas y entorno para desarrollar capacidades profesionales en otros y en sí mismo? (Por ejemplo: logra generar confianza en los docentes para las observaciones de clases; expresa con claridad las prácticas destacadas o inadecuadas; hace sugerencias de mejora pertinentes).
- ¿A través de qué preguntas o actividades podría ayudar al director novel a fortalecer sus prácticas relacionadas con el desarrollo de capacidades profesionales y los recursos personales relacionados?
- ¿Qué otra información requiere recabar antes de la reunión con el DN?
- ¿Qué materiales o insumos requiere llevar a la reunión con el DN?

Le sugerimos ir registrando sus reflexiones en la bitácora personal. 

Reunión

Para iniciar la conversación

En el inicio de la reunión, le sugerimos establecer un contacto personal con el director novel a través de preguntas que le permitan saber cómo está y cómo le ha ido en su trabajo y actividades

personales durante el período de tiempo transcurrido después de la reunión anterior.

Por otro lado, es importante retomar el plan de mentoría considerando los acuerdos de la reunión anterior y el seguimiento del logro de los objetivos, reflexionando sobre su implementación y sobre el avance que suponen para el plan de trabajo establecido entre el director novel y usted.

Preguntas para la reflexión sobre el tema

Un aspecto característico de la mentoría es que usted como mentor acompaña el desarrollo del director novel a través de preguntas que producen reflexión y aprendizaje. A través de sus preguntas y escucha activa, ayude al DN a mantener su foco de liderazgo y gestión en el proceso de resolver problemas más que en los problemas en sí mismos.

Algunas preguntas que le pueden ayudar a provocar la reflexión del DN sobre el tema del desarrollo de las capacidades profesionales, son:

- ▶ Para usted, ¿qué significa o implica la práctica de desarrollar capacidades profesionales de docentes y asistentes de la educación en el contexto escolar?
- ▶ ¿Qué está haciendo actualmente en esta línea de trabajo en su establecimiento?
- ▶ ¿Qué atribuciones reales tiene usted como DN respecto a los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento? ¿Cómo se relaciona en este aspecto con su sostenedor?

Recursos para la reunión

A continuación encontrará diversas actividades y recursos para abordar el tema del capítulo. Usted puede decidir ocuparlos en una o más reuniones

según si el plan de mentoría asigna una relevancia especial a este tema o si las necesidades del director novel lo requieren.

Actividad de lectura y análisis del MBD&LE

Después de las preguntas de reflexión general propuestas más arriba, la siguiente actividad sugerida es leer, analizar y comentar la sección correspondiente a este tema en el documento del MBD&LE:

- Práctica de Desarrollar capacidades profesionales (pp. 22 y 23)
- Recursos personales sugeridos: Principios de confianza e integridad (p. 31), Habilidad de aprendizaje permanente (p. 33) y Conocimientos sobre desarrollo profesional y de políticas nacionales de educación, normativas nacional y local (p. 35)

A partir de la lectura, le proponemos abordar el análisis y reflexión con algunas preguntas:

- ▶ ¿Qué se espera del liderazgo de un director en esta práctica?
- ▶ ¿Cuáles son las ideas o elementos centrales para el liderazgo y la gestión del director a considerar en este tema?
- ▶ ¿Cómo se relacionan los recursos personales sugeridos con la práctica de desarrollo de capacidades profesionales?

En esta actividad es muy relevante que el DN logre comprender cuáles son las exigencias y desafíos que le propone el MBD&LE en este tema específico para su gestión, liderazgo y desarrollo como directivo escolar.



Actividad de análisis FODA

Al igual que en los otros capítulos, le sugerimos realizar esta actividad teniendo a la vista el análisis del establecimiento educacional que hicieron en el **capítulo 3**. El objetivo de esta actividad es profundizar en el análisis de la organización escolar del DN en el tema específico del desarrollo de capacidades profesionales a nivel institucional y a nivel personal del DN.

El análisis a nivel individual se relaciona con la revisión de prácticas y recursos personales del director novel en esta temática. Para realizar este ejercicio, le sugerimos revisar en conjunto:

- Autodiagnóstico del DN
- MBD&LE: si realizaron la lectura, utilizar el análisis realizado y relacionar con el autodiagnóstico del DN y el plan de mentoría. Si no realizaron la lectura, le sugerimos revisar el capítulo correspondiente a la práctica de Desarrollar capacidades profesionales (pp. 22 y 23) y recursos personales sugeridos: Principios de confianza e integridad (p. 31), Habilidad de aprendizaje permanente (p. 33) y Conocimientos de políticas nacionales de educación, normativas nacional y local (p. 35)
- Plan de mentoría que construyeron en el **capítulo 2**

Teniendo a la vista los materiales anteriores, le proponemos reflexionar y completar en conjunto el cuadro que se encuentra en **Material de apoyo n° 5** (p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: prácticas y recursos personales para desarrollar capacidades profesionales que el DN tiene bien logrados.

Debilidades

Por ejemplo: prácticas y recursos personales que el DN necesita desarrollar.

Oportunidades

Por ejemplo: la relación de mentoría como oportunidad para desarrollar esas prácticas de liderazgo.

Amenazas

Por ejemplo: personas del equipo que muestran resistencia u oposición a las propuestas del DN en este tema.

A través de la mentoría, la idea es que el director novel pueda ir profundizando su comprensión respecto al establecimiento educacional que dirige. A nivel institucional, en este capítulo y reunión, el análisis se centra en las capacidades profesionales que detecta en su equipo, tanto a nivel de fortalezas como de aspectos que se encuentran débiles y requieren de mejora. Por otro lado, se busca identificar oportunidades para el desarrollo de las capacidades profesionales y posibles amenazas.

Para realizar este ejercicio, le sugerimos tener a la vista:

- Análisis institucional elaborado en el **capítulo 3**
- Información del establecimiento educacional relacionada con el desarrollo profesional que consideren relevante

Luego, le proponemos completar en conjunto el cuadro FODA respecto al desarrollo de capacidades profesionales que el DN identifica en su establecimiento. El cuadro está disponible en [Material de apoyo n° 5](#) (p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: personas que demuestran un nivel competente o destacado en su trabajo profesional; acciones o líneas de trabajo relacionadas con el desarrollo de capacidades que se encuentran bien implementadas.

Debilidades

Por ejemplo: personas que demuestran un nivel básico o insatisfactorio en su trabajo profesional; acciones o líneas de trabajo relacionadas con el desarrollo de capacidades que se encuentran implementadas de manera deficiente o que no existen.

Oportunidades

Por ejemplo: posibilidades de capacitación o acompañamiento que están disponibles para el establecimiento educacional.

Amenazas

Por ejemplo: otros establecimientos que estén tratando de reclutar profesores o asistentes destacados de su establecimiento.

Actividad para identificar prácticas claves para el liderazgo y la gestión directiva

El MBD&LE propone una serie de prácticas en esta dimensión, las que aparecen nombradas y descritas de manera general en el documento. En esta actividad, le proponemos que inste al DN a que nombre distintas acciones o líneas de su trabajo que pueden relacionarse con estas prácticas. No es necesario que sean acciones que actualmente realiza o que hace bien. Por ejemplo:

<i>Práctica de esta dimensión</i>	<i>Acciones</i>
Desarrollar e implementar, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	Reunirse con el sostenedor y establecer un protocolo para la selección de nuevos docentes y asistentes para su establecimiento.

A partir de la lectura del MBD&LE y a lo largo de la conversación, acompañe al director novel en reconocer y explorar nuevas posibilidades de acciones y líneas de trabajo en las siguientes prácticas. El cuadro para desarrollar la actividad está disponible en p. 168, [Material de apoyo n°12](#).

Actividad para analizar prácticas del director novel en esta dimensión

Con su apoyo, el director novel identifica cuáles son las acciones que está realizando en estas prácticas y reflexiona acerca de los efectos o resultados que está produciendo con su gestión y liderazgo (encontrará un formato en [Material de apoyo n° 13](#), p. 169).



Es importante que el DN describa lo que realmente hace y el efecto que verdaderamente produce, no lo que le gustaría hacer o lo que cree que sucede.

<i>Práctica</i>	<i>Acciones</i>	<i>Efectos o resultados</i>
Ejemplo: Apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.	Ejemplo: Celebración mensual de los cumpleaños de los funcionarios.	Ejemplo: Genera un espacio de cercanía y confianza con funcionarios del establecimiento.

Actividad para diseñar prácticas y elaborar aprendizajes del DN

A partir de esta reflexión sobre lo que actualmente realiza, el director novel y usted trabajan juntos en el diseño de prácticas que permitan profundizar en el liderazgo del director para desarrollar capacidades profesionales en el equipo de trabajo. Para ello, pueden utilizar el cuadro que se encuentra en **Material de apoyo n° 11** (p. 167).

Recomendamos intencionar 1 o 2 solamente, para poder monitorear su implementación y el desarrollo que va logrando el director novel en ellas. Vea los siguientes ejemplos:

<i>Práctica a trabajar</i>	<i>Acciones o actividades a realizar</i>	<i>Predecir los efectos o resultados esperados</i>
Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.	Enfatizar en las retroalimentaciones de las observaciones de clases los aspectos positivos de la práctica del docente.	Los profesores valoran que el director y/o el equipo directivo reconozca el trabajo bien hecho.

Actividad de lectura del Marco para la Buena Enseñanza (MBE)

Una forma de validar los procesos de observación de clases y acompañamiento de los docentes, es utilizar el marco de desempeño que describe las capacidades o habilidades que se esperan de quienes ejercen la docencia en aula. Para profundizar en este tema, le sugerimos hacer una lectura conjunta de la introducción del MBE y de la introducción de cada uno de los cuatro dominios. A partir de la lectura, le proponemos algunas de las siguientes actividades, las que pueden ir registrando en sus bitácoras: 

- Compartir impresiones generales que deja la lectura: lo que les llama la atención; ideas o descripciones que quisieran destacar; compartir si les parece abordable para los docentes del establecimiento.
- Completar el cuadro Lectura y análisis del MBE (**Material de apoyo n° 15**, p. 171).
- ¿Qué criterios o descriptores ve el director novel más desarrollados en sus docentes? ¿Cuáles cree que requieren de mayor trabajo? Para hacer este ejercicio, pueden elegir a un grupo de docentes, un ciclo específico o hacerlo de manera general con todos los docentes del establecimiento (**Material de apoyo n° 15**, segundo cuadro, p. 171).
- Si el DN tuviera que diseñar un plan de acompañamiento para sus docentes, ¿por qué dominio partiría? ¿Por qué?

Antes de terminar la reunión

Para cerrar, le proponemos realizar conjuntamente con el DN una revisión de los principales temas conversados y de los acuerdos tomados durante la reunión. Es importante que usted verifique la comprensión de los temas y acuerdos con la que queda el director novel.

Para la reflexión y evaluación de la reunión sobre este tema, le sugerimos las siguientes preguntas:

- ▶ ¿De qué manera este tema ha ayudado a cumplir el plan de mentoría? ¿Qué mejoras en el desempeño del director novel pueden esperarse o describirse?
- ▶ ¿Qué elementos de esta temática se deben seguir trabajando en la mentoría?
- ▶ ¿Qué acciones o tareas quedan pendientes para que el DN las realice por su cuenta?

Seguimiento

Modalidad

Recuerde que el seguimiento es importante para dar continuidad al proceso de trabajo con el DN. Lo puede realizar a través de distintos medios. No olvide completar la Pauta de seguimiento (**Material de apoyo n°4**, p. 159).

Puede ser una buena idea que usted y el DN mantengan contacto para ir verificando el cumplimiento de los acuerdos, a la espera de la siguiente reunión.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de los objetivos

Un elemento importante del seguimiento es el monitoreo y registro del surgimiento de posibles nuevas necesidades que no quedaron en evidencia durante la reunión, y del logro de los objetivos que se habían propuesto. Para ello, le sugerimos que los registre en la pauta que encontrará en el **material de apoyo n°4** (p. 159) y que los considere al momento de planificar la siguiente reunión.

Preguntas para la reflexión del mentor

La reflexión sobre sus propias prácticas como mentor es una herramienta fundamental para profundizar en el despliegue de su competencia para acompañar al director novel y promover aprendizajes significativos en él. Al igual que en los capítulos anteriores y siguientes, después de haber terminado de trabajar en este tema le invitamos a reflexionar en su bitácora a partir de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué objetivos tenía como mentor para este capítulo y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿De qué maneras ayudó al director novel a reconocer su liderazgo para el desarrollo de capacidades profesionales?
- ▶ Si pudiera trabajar en este tema otra vez, ¿hay algo que cambiaría o haría de otra manera? ¿Por qué?

Capítulo 6

Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje



Introducción

Relevancia del tema

Uno de los aspectos del liderazgo directivo sobre los que se ha puesto más énfasis en el último tiempo tiene que ver con el tema de este capítulo: la importancia de liderar y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del establecimiento educacional.

Bajo el nombre de liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional (Bolívar, 2009), el énfasis apunta a destacar la responsabilidad del liderazgo del director en la calidad y equidad de los logros de aprendizaje de los estudiantes, en el impacto de la enseñanza que entregan los docentes, y en las prácticas y acciones que realizan para la creación y mantención de las condiciones propicias para el proceso educativo.

Al mismo tiempo, la evidencia reunida sobre la experiencia de directores nóveles en Chile y en otros lugares del mundo, tiende a mostrar que este es un aspecto del liderazgo directivo que suele ser postergado por los directores que están empezando su gestión (Weinstein et al 2016).

Los motivos para esta postergación suelen ser variados: urgencias en otras áreas de la gestión, necesidad de abocarse a generar condiciones propicias en el clima o la convivencia, falta de alineamiento en los equipos profesionales del establecimiento o falta de claridad del director respecto al tema. En algunos casos se trata de una postergación aparente o estratégica, mientras que en otros puede tratarse de un asunto relacionado con las prácticas y recursos personales del director.

Sea cual sea el motivo, en el proceso de mentoría es importante considerar que se trata de un tema complejo de abordar para los directores nóveles y en el que la experiencia previa del mentor y la reflexión conjunta de las reuniones que tiene con el DN pueden ser un apoyo importante para lograr el desarrollo de este aspecto del liderazgo.

Educar con calidad y equidad a estudiantes diversos en un contexto escolar inclusivo es un enorme desafío, no solo para el director novel, sino para todos quienes trabajan en el establecimiento. Responder a este desafío es tarea de todos.

El rol del director consiste en liderar, guiar y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, junto a sus directivos, es decir, ejercer un liderazgo que permita, por un lado, poner un foco de atención y prioridad sobre el tema y, por otro lado, organizar y coordinar el funcionamiento interno de manera que las metas y resultados esperados sean alcanzados. Uno de los desafíos que enfrentará usted, mentor, en este tema, es ayudar al director novel a ponerlo dentro de sus prioridades, atendiendo y respetando la realidad de su establecimiento y de su liderazgo.

En este capítulo, le ofrecemos algunas herramientas de reflexión y de diseño de prácticas para reforzar la enorme importancia del tema y promover el desarrollo y aprendizaje del DN. Junto con las prácticas sugeridas en el MBD&LE, proponemos algunos Recursos personales de ese mismo documento que están directamente relacionados con estas prácticas.

Objetivos

Se espera que usted promueva y propicie la reflexión y aprendizaje del director novel para que pueda:

- a. Identificar las principales exigencias que tiene la práctica de liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como los recursos personales relacionados para su liderazgo y gestión.
- b. Reconocer las prácticas que está utilizando para liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje en su establecimiento, identificando fortalezas y aspectos por mejorar.
- c. Fortalecer y mejorar sus prácticas y recursos personales relacionados con liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el establecimiento.

Preguntas para la reflexión del mentor

A partir de su experiencia previa como director y en preparación de la reunión con el director novel, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ▶ Desde su propio liderazgo directivo, ¿de qué manera ha guiado los procesos de enseñanza y aprendizaje en establecimientos que le ha tocado dirigir?
- ▶ ¿Qué prácticas efectivas ha utilizado como director para liderar estos procesos? (Por ejemplo, para la observación de clases y retroalimentación, para el trabajo de planificaciones de clases, etc.)
- ▶ ¿Cómo puede acompañar al DN a partir de su propia experiencia y los aprendizajes que ha obtenido de ella?

Recuerde hacer uso de su bitácora para registrar las reflexiones.



Para profundizar en esta temática

- ➔ Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante. Afrontar el reto del cambio. Viviane Robinson en Weinstein, J. (Ed.) (2016), Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Ediciones Universidad Diego Portales. En: www.cedle.cl
- ➔ Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz, Mineduc 2005. En <http://www.gse.upenn.edu/pdf/Efectividad%20Escolar.pdf>



Planificación

La planificación implica la preparación de la reunión correspondiente a este tema. Le sugerimos revisar la pauta de seguimiento de necesidades y objetivos de la sesión anterior, para detectar si hay temas pendientes relevantes que deben ser abordados en esta reunión.

Confirmar la reunión

Recuerde verificar con el DN si la reunión podrá efectuarse en la fecha y horario acordado y que no hayan surgido contratiempos. También es recomendable recordar al DN cuál será la duración de esta reunión.

Información por recabar

Dado que este capítulo aborda los procesos de enseñanza y aprendizaje, es necesario que usted conozca los resultados que ha alcanzado el establecimiento a través de las mediciones institucionales, para comprender mejor los desafíos a los que se enfrenta el DN en esta materia. Le sugerimos que recopile información que se encuentra en:

- Informe de resultados educativos del establecimiento del director novel (www.agenciaeducacion.cl)
- Resultados de evaluaciones internas

Pensando la reunión de mentoría

A partir de lo ya conversado con el director novel en el proceso de mentoría y de la caracterización de su establecimiento educacional, piense

y defina cuáles serán las preguntas y actividades que realizará durante la reunión con el DN. Para ello, le sugerimos algunas reflexiones que puede ir registrando en su bitácora: 

- ▶ ¿Qué dificultades observa en las prácticas o recursos personales del DN para liderar procesos de enseñanza y aprendizaje? (Por ejemplo: falta de conocimientos profesionales para identificar factores que influyen en la calidad de la enseñanza, priorización de actividades que tienen objetivos distintos al aprendizaje, no organiza adecuadamente su agenda para poder realizar observaciones de clases y retroalimentación).
- ▶ ¿Qué oportunidades y fortalezas observa en sus prácticas, recursos personales y entorno para liderar procesos de enseñanza y aprendizaje? (Por ejemplo: transmite la importancia de la calidad de enseñanza y la responsabilidad por el logro de los aprendizajes de los estudiantes).
- ▶ ¿A través de qué preguntas o actividades podría ayudar al director novel a fortalecer sus prácticas y recursos personales relacionados con liderar y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje?
- ▶ ¿Qué otra información requiere recabar antes de la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué materiales o insumos requiere llevar a la reunión con el DN?

Reunión

Para iniciar la conversación

Al igual que en todas las reuniones, es importante comenzar esta estableciendo contacto personal con el director novel y su estado de ánimo. Recuerde que en el rol de director novato se experimentan sensaciones de soledad, aislamiento y ansiedad ante la variedad y complejidad de los desafíos a los que se enfrenta. La mentoría es un espacio ideal para indagar sobre los momentos difíciles y ofrecer escucha y soporte al DN. Por otro lado, es importante ir relacionando lo que ocurre en las reuniones, el trabajo sobre el MBD&LE y el plan de mentoría.

Las preguntas que usted como mentor va realizando al DN son la principal herramienta para propiciar su reflexión y aprendizaje. En este caso, ocurre a través de la conversación relacionada con los procesos de enseñanza y aprendizaje y los desafíos que suponen para el liderazgo y gestión del DN. Algunas preguntas que pueden servirle para iniciar la conversación son:

- ▶ ¿Qué significa o implica la práctica de liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje?
- ▶ ¿De qué manera está organizado el trabajo “académico” en el establecimiento? (Personas, responsabilidades, tiempos asignados, exigencias).
- ▶ ¿Cómo está trabajando este tema con el resto de su equipo de gestión?
- ▶ ¿Qué resultados de aprendizaje en el área académica están obteniendo como establecimiento? (Por ejemplo, Simce, aprobación/repitencia, pruebas internas).

Recursos para la reunión

Actividad de lectura y análisis del MBD&LE

Para poder conocer más en detalle el MBD&LE, le sugerimos leer, analizar y comentar en conjunto con el DN la sección correspondiente a este tema:

- Práctica de Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje (pp. 24 y 25)
- Recursos personales sugeridos: Conocimientos de mejoramiento y cambio escolar, currículum, evaluación y prácticas de enseñanza y aprendizaje (pp. 34 y 35)

A partir de la lectura, le proponemos abordar el análisis y reflexión con algunas preguntas:

- ▶ Considerando lo planteado en el MBD&LE, ¿qué se espera del liderazgo de un director en esta práctica?
- ▶ ¿Cómo se relacionan los recursos personales sugeridos con la práctica de liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje?
- ▶ ¿Cuáles son las ideas o elementos centrales para el liderazgo del director a considerar en este tema?

Actividad de análisis FODA

Como se explicó en el **capítulo Consideraciones generales**, el análisis FODA puede realizarse en dos niveles distintos: personal e institucional.

El análisis a nivel personal se relaciona con la revisión de prácticas y recursos personales que el director novel utiliza para liderar, guiar y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje en su establecimiento. Para realizar este ejercicio, le sugerimos revisar en conjunto:

- Autodiagnóstico del DN

→ MBD&LE: si hicieron la lectura, utilicen el análisis realizado y relacionenlo con el autodiagnóstico del DN y con el plan de mentoría. Si no efectuaron la lectura, le sugerimos revisar el capítulo correspondiente a la práctica de Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje (pp. 24 y 25) y de Recursos personales sugeridos: Conocimientos de mejoramiento y cambio escolar, currículum, evaluación y prácticas de enseñanza y aprendizaje (pp. 34 y 35)

→ Plan de mentoría que construyeron en el [capítulo 2](#)

Luego, completen el cuadro que se encuentra en [Material de apoyo n°5](#) (p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: prácticas y recursos personales para liderar procesos de enseñanza y aprendizaje que el DN tiene desarrollados.

Debilidades

Por ejemplo: prácticas y recursos personales que el DN necesita desarrollar.

Oportunidades

Por ejemplo: contactar a establecimientos o directores que han logrado mejoras en resultados de aprendizaje.

Amenazas

Por ejemplo: exigencias excesivas del sostenedor respecto al mejoramiento de resultados.

A través de la mentoría, la idea es que el director novel pueda ir profundizando su comprensión respecto al establecimiento educacional que dirige. A nivel institucional, en este tema, el análisis FODA se centra en describir y analizar procesos internos de creación de condiciones propicias para el aprendizaje, de planificación, implementación y evaluación de la enseñanza y los resultados de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento.

Para este análisis institucional, le sugerimos completar el cuadro FODA respecto de los procesos de enseñanza y aprendizaje que el DN identifica en su establecimiento ([Material de apoyo n°5](#), p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: líneas de trabajo o procesos internos que están bien desarrollados, como la planificación de clases, la construcción de instrumentos de evaluación o la cobertura curricular.

Debilidades

Por ejemplo: líneas de trabajo o procesos internos que no están alcanzando los resultados esperados.

Oportunidades

Por ejemplo: posibilidades de capacitación o acompañamiento que están disponibles para el establecimiento educacional.

Amenazas

Por ejemplo: otros establecimientos educacionales que ofrecen mejores condiciones y resultados a los estudiantes.

Actividad sobre prácticas claves para el liderazgo y la gestión directiva

A partir de la lectura y a lo largo de la conversación, acompañe al director novel a reconocer y explorar nuevas posibilidades en las prácticas destacadas en el MBD&LE para los directivos escolares. A modo de ejemplo:

<i>Práctica de esta dimensión</i>	<i>Posibles acciones o líneas de trabajo</i>
Asegurar la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	Reunión periódica con profesionales de apoyo para identificar a estudiantes con dificultades.

Encontrará la tabla con todas las prácticas de esta dimensión en el [material de apoyo n°16](#) (p. 173).



A través de la conversación, es importante que apoye al director novel para que pueda visualizar qué acciones de la gestión cotidiana se relacionan con estas prácticas de liderazgo directivo.

Actividad para analizar las prácticas del director novel

Con su apoyo, el director novel identifica cuáles son las acciones que está realizando en estas prácticas e identifica sus efectos o resultados esperados (cuadro en [Material de apoyo n°13](#), p. 169).

<i>Práctica</i>	<i>Acciones</i>	<i>Efectos o resultados</i>
Ejemplo: Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	Ejemplo: Observación semanal de una clase y retroalimentación al profesor.	Ejemplo: Todos los profesores del establecimiento fueron observados por algún miembro del equipo de gestión en el semestre.

Es relevante intencionar en la reflexión del DN la importancia de analizar los efectos y resultados de sus prácticas y que cuando los efectos no son los esperados hay que revisar las prácticas.



El caso de Marina. Las prioridades de corto y largo plazo de la gestión

Marina es una experimentada educadora, que luego de desarrollar una carrera ascendente en cargos de gestión, es nombrada como directora subrogante del liceo Italia –en el cual a su vez se había desempeñado a inicio de su trayectoria laboral. Desde dicho cargo, bajo la petición del sostenedor, concursa y obtiene la titularidad del cargo en septiembre del año 2014. El centro educativo dirigido por Marina es un ex liceo emblemático de mujeres, que ha sufrido a lo largo de los últimos años un deterioro progresivo y crítico de su matrícula y sus resultados educativos. Junto a lo anterior, la población escolar que asiste al liceo también ha ido cambiando, pasando de ser alumnas con altas expectativas académicas y de clase media a estudiantes con escasas expectativas y de sectores más desaventajados –incluyendo a un grupo significativo de alumnas que han llegado luego de haber sido expulsadas de otros establecimientos. Desde el punto de vista del sostenedor, el que Marina fuera a dirigir al liceo Italia fue considerada como la mejor alternativa disponible para revitalizar el establecimiento y terminar con una tendencia declinante que se arrastraba por años. Las capacidades de Marina como subdirectora eran ampliamente reconocidas, constituyéndose en una profesional (y persona) de total confianza para la jefa de educación del municipio. En el periodo a cargo

del establecimiento, la gestión de Marina se ha ordenado en torno a la recuperación del liceo Italia como una alternativa educativa vigente, que logra convocar a estudiantes y a sus familias para que se integren al establecimiento y reciban una educación satisfactoria. Pero esta revitalización del liceo Italia no puede, según Marina, darse en los mismos términos que existían en el pasado. Así, para ella, el nuevo proyecto de gestión debe ser uno inclusivo, que acepte a las alumnas sin importar su condición socio-económica, cultural, o sus méritos académicos previos: *“yo soy partidaria acérrima de la inclusión. Nosotros acá actualmente tenemos una niñita que es lanza. Cuando nos dimos cuenta, ella trató de abandonar el colegio. Y nosotros le dijimos ‘No. Lo único que te vamos a pedir es que tú respetes el colegio, pero tú vas a salir cambiada de cuarto medio’. Y la chica está bien enganchada. No ha dejado de venir a clases...”*. En el marco de estas prioridades de su gestión, las expectativas sobre logros académicos se ven como logrables solo en el mediano plazo. Marina piensa que se debe avanzar lenta y gradualmente, instalando prácticas pedagógicas y apoyos técnicos que permitan una mejora futura. En este sentido no se plantea metas académicas precisas y temporalmente acotadas en términos de avances en los (muy bajos) puntajes actuales

del SIMCE o de la PSU. La visión de centrarse en la formación valórica de la “alumna lanza” es demostrativa de las prioridades al respecto, a lo que se suma el requisito, a su juicio, de instalar un buen ambiente en la comunidad escolar. De esta manera, crear un clima laboral gratificante y de compañerismo entre los docentes, así como una relación armonio-

sa entre docentes y alumnas, resulta, para ella, clave para poder cimentar la mejora. Este clima debiera ir junto con el desarrollo de una identidad positiva, en que los distintos actores valoricen su pertenencia al liceo y se sientan parte de una misma comunidad educativa.

Fuente: Weinstein et al, 2016

Preguntas a partir de la lectura

- ▶ ¿Qué les llama la atención del caso de la directora?
- ▶ ¿Qué prioridades ha decidido dar a su gestión?
- ▶ ¿Qué acciones ha decidido realizar la directora y cuáles se relacionan con la práctica de liderar procesos de enseñanza y aprendizaje?
- ▶ A partir de la lectura y conversación, ¿puede obtener alguna idea relevante para su trabajo y para la mentoría?

Actividades sobre los Recursos personales

En este capítulo, hemos sugerido incluir dentro del trabajo de la mentoría algunos Recursos personales del MBD&LE que son significativos para la práctica de liderar procesos de enseñanza y aprendizaje. Fundamentalmente, se trata de Recursos personales que corresponden a “Conocimientos profesionales”.

A partir de la actividad FODA, del autodiagnóstico del DN y del plan de mentoría, le sugerimos incluir dentro de la conversación y reflexión algunas posibles actividades y temas para intencionar el desarrollo profesional del DN en estos ámbitos.

Como usted podrá darse cuenta, no se trata de actividades para lograr un conocimiento acabado y definitivo sobre el tema. El objetivo es que el DN pueda visualizar oportunidades para su desarrollo profesional e identificar líneas de trabajo concretas para su liderazgo dentro del establecimiento.

<i>Recursos personales</i>	<i>Actividades sugeridas</i>
Conocimientos de mejoramiento y cambio escolar	▶ Leer en conjunto y comentar la clave 2 “La gestión pedagógica: donde se juega el mejoramiento” del Capítulo 1 en la Guía de trabajo basada en el libro “Lo aprendí en la escuela”. Bellei, Cristian et al 2014. www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/642_-1430242027.pdf ▶ A partir de la lectura, destacar 2 o 3 ideas o sugerencias que resulten significativas para el DN. ▶ Trabajar en sus bitácoras las preguntas de la Reflexión colectiva de ese texto (p. 23).
Currículum	▶ Revisar en conjunto el plan de estudio del establecimiento y comparar con las exigencias de las Bases Curriculares (http://www.curriculumenlineamineduc.cl). Verificar si es necesario hacer algún ajuste al respecto. ▶ Identificar las asignaturas del currículum en que el DN tiene menos conocimientos y definir algunas estrategias de trabajo al respecto.
Evaluación	▶ Revisar en conjunto el Reglamento de Evaluación del establecimiento del DN, verificar que cumple con los requisitos legales. ▶ Compartir experiencias sobre el trabajo del tema de la evaluación con los equipos docentes.
Prácticas de enseñanza y aprendizaje	▶ Observar clases juntos (en el establecimiento del DN o del mentor). ▶ Identificar las prácticas observadas y conversar sobre aquellas que son efectivas y las que no, compartiendo criterios al respecto.

- Leer juntos y comentar el texto sugerido. A partir de la lectura, acordar una mejora intencionada en la observación y retroalimentación. Texto: Ulloa, J. y Gajardo, J. (2016). Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente. En Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016). Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

No es necesario que realicen todas las actividades en una sola reunión y tampoco que las aborden todas dentro de la mentoría. Lo que guía la priorización es el plan establecido en el inicio y la constante revisión de necesidades que van surgiendo en el trabajo compartido entre usted y el DN.

Actividad para diseñar nuevas prácticas

A partir de la revisión de lo que actualmente realiza y de lo conversado sobre este tema a lo largo de la reunión, acompañe al DN y trabajen juntos en el diseño de prácticas que permitan profundizar en el liderazgo del director para guiar y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sugerimos intencionar 1 o 2 solamente, para poder monitorear su implementación y el desarrollo que va logrando el director novel en ellas. Le proponemos un formato en **Material de apoyo n°11** (p. 167) y estos ejemplos:

<i>Práctica a trabajar</i>	<i>Acciones o actividades a realizar</i>	<i>Predecir los efectos o resultados esperados</i>
Identificar y difundir, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas, y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.	► Definir en conjunto con el equipo de gestión lo que se considerará como una “buena práctica”. ► Dedicar un consejo de profesores al mes para compartir buenas prácticas identificadas en el establecimiento.	Los profesores participan de actividad de colaboración y reflexión profesional.

En la página <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/> encontrará orientaciones para implementar acciones y actividades relacionadas con las siguientes prácticas:

- Construir una visión compartida sobre el aprendizaje
- Promover espacios de colaboración entre docentes
- Articulación curricular y pedagógica desde los énfasis del PEI
- Acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la observación y retroalimentación.
- Monitorear la implementación curricular y los logros de aprendizaje
- Planificación de la enseñanza
- Construir una comunidad educativa inclusiva desde el aula

En caso de que el DN requiera implementar acciones o prácticas en alguna de estas líneas de trabajo, le sugerimos hacer el diseño juntos, orientar su implementación y acompañar la evaluación del proceso a través de las reuniones de mentoría.

Antes de terminar la reunión



Para cerrar, realice una revisión de los principales temas conversados y de los acuerdos tomados durante la reunión. Le sugerimos verificar la comprensión de lo trabajado con la que queda el director novel.

Para la reflexión y evaluación de la reunión sobre este tema, le proponemos las siguientes preguntas que pueden responder en sus respectivas bitácoras:

- ▶ ¿De qué manera este tema ha ayudado a cumplir nuestro plan de mentoría?
- ▶ ¿Qué mejoras en el desempeño del director novel pueden esperarse?
- ▶ ¿Con qué acuerdos y compromisos de trabajo quedamos después de esta reunión?



Seguimiento

Modalidad

Para dar continuidad al plan de mentoría, la instancia del seguimiento es muy relevante. Puede

mantenerse en contacto con el DN a través de distintos medios, y así estar atento a sus avances y necesidades.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de los objetivos

En la medida que avanza la implementación del plan de mentoría y que el DN va sumando experiencias en su nuevo rol, es probable que vayan surgiendo nuevas necesidades. Le sugerimos mantenerse atento e ir registrándolas en la pauta que encontrará en **Material de apoyo, n° 4**, p. 159.

Como mentor, usted también se encuentra en un proceso de aprendizaje. Por esto, le recomendamos reflexionar en su bitácora sobre el desarrollo de la reunión y actividades relacionadas con este capítulo a partir de algunas preguntas:

- ▶ ¿Qué objetivos tenía como mentor para este capítulo y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿Qué objetivos quedaron pendientes o aún falta trabajar en ellos?
- ▶ ¿De qué maneras ayudó al director novel a tomar conciencia sobre su liderazgo para el desarrollo de capacidades profesionales?
- ▶ Si pudiera realizar este capítulo otra vez, ¿hay algo que cambiaría o haría de otra manera? ¿Por qué?

No olvide ir haciendo un seguimiento al logro de los objetivos con ayuda de la pauta para registro en **Material de apoyo n° 4**, p. 159.

*“Si tú no tienes un sistema pedagógico claro,
cada uno trabaja como una isla.”*

Director

Capítulo 7

Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar



Introducción

Relevancia del tema

La evidencia de la investigación sobre educación escolar ha demostrado la enorme importancia que tienen el clima, la convivencia y la participación en los resultados de aprendizaje y en el bienestar socioemocional de estudiantes y adultos que participan del proceso educativo (Mena, Becerra y Castro, 2010).

Se trata de conceptos que están entrelazados y que constituyen parte central de la experiencia escolar. La creciente importancia de la gestión de la convivencia y la participación para el aprendizaje ha ido de la mano de una revisión crítica respecto al rol de los establecimientos educacionales en el contexto cultural y social, y los desafíos que trae el siglo XXI para la sociedad chilena. En su informe para Unicef del año 2014, Castillo y Contreras revisaron las condiciones existentes en las escuelas y liceos de Chile para promover el bienestar subjetivo y el desarrollo humano, y ponían énfasis en la necesidad de resignificar el rol de los establecimientos educacionales.

Algo similar ya había sido enunciado por el Consejo asesor presidencial que se reunió como respuesta a la “revolución pingüina” del 2006, el que declaró en su informe final “la necesidad de equilibrar (...) un concepto de calidad asociado al desarrollo humano y orientado a las virtudes que son necesarias para la vida democrática y la ampliación de vínculos al interior de nuestra comunidad” (Consejo Asesor, 2006).

Estas formulaciones han ido encontrando eco en las políticas educativas relacionadas con la con-

vivencia escolar y la participación. Sin embargo, más allá de los discursos públicos y de las declaraciones contenidas en la legislación, las políticas sobre educación y los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), la evidencia también ha mostrado que es complejo traducir todo eso en acciones concretas al interior de los establecimientos, destacándose la necesidad e importancia de realizar una gestión intencionada de los procesos internos relacionados con convivencia y participación (Mena et al, 2010).

De esta manera, la gestión de la convivencia y la participación no es un proceso simple. En su estudio sobre dinámicas escolares relacionadas con los Indicadores de Desarrollo personal y social, la Agencia de Calidad de la Educación ha destacado que en el discurso oficial de docentes y directivos se ha incorporado la importancia del desarrollo socioemocional, del clima y de la convivencia, pero que esto no ha logrado aún traducirse en políticas y prácticas institucionalizadas, prevaleciendo una aproximación reactiva y subjetiva frente a los problemas de convivencia por sobre una mirada intencionada en lo formativo y preventivo (Agencia, 2017).

Por otro lado, las investigaciones sobre directores nóveles en Chile y otros lugares del mundo, han mostrado que en su primer año de ejercicio estos dedican una parte significativa de sus esfuerzos de gestión a temas relacionados con los modos de convivencia y de participación que existen en sus comunidades escolares, con un foco especial en la resolución de conflictos y en la implementación de las normas de comportamiento y las consecuencias a sus transgresiones (Weinstein et al, 2016).

En el presente capítulo se abordan las prácticas del MBD&LE en la dimensión de gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar, y algunos recursos personales directamente relacionados con estas prácticas.

Objetivos

Se espera que usted promueva y propicie la reflexión y aprendizaje del director novel para que este pueda:

- a. Identificar las principales exigencias que tiene la práctica de gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar y los recursos personales relacionados para el director novel.
- b. Reconocer las prácticas que está utilizando para gestionar la convivencia y la participación en su establecimiento.
- c. Identificar fortalezas y aspectos por mejorar en sus prácticas y recursos personales relacionadas con gestionar la convivencia y la participación.
- d. Fortalecer y mejorar sus prácticas y recursos personales relacionados con gestionar la convivencia y la participación en el establecimiento.

Preguntas para la reflexión del mentor

A partir de su experiencia previa como director y en preparación de la reunión con el director novel, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ▶ Desde su propio liderazgo directivo, ¿de qué manera ha gestionado la convivencia y la participación en establecimientos que le ha tocado dirigir?
- ▶ ¿Qué prácticas efectivas ha utilizado como director para gestionar estos temas? (Por ejemplo, para la resolución de conflictos, el establecimiento de normas, etc.)
- ▶ ¿Cómo se aborda este tema actualmente en otros establecimientos que han tenido éxito en la materia?
- ▶ ¿Cómo puede acompañar al DN a partir de su propia experiencia y los aprendizajes que ha obtenido de ella?

Para profundizar en esta temática

- ➔ Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018, Mineduc (2015). En www.convivenciaescolar.cl
- ➔ Gestión de la convivencia escolar en Chile: problemáticas, anhelos y desafíos. I. Mena, S. Becerra y P. Castro (2010). En J. Catalán (Ed.), Psicología Educacional: Proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones (pp. 81-112). La Serena, Chile: Editorial Universidad de La Serena
- ➔ Los indicadores de desarrollo personal y social en los establecimientos educacionales chilenos: una primera mirada. Agencia de Calidad de la Educación (2017). En www.supereduc.cl/estudios-y-estadisticas/los-indicadores-de-desarrollo-personal-y-social-en-los-establecimientos-educacionales-chilenos-una-primer-mirada



Planificación

La planificación implica la preparación de la reunión correspondiente a este tema en sus aspectos de contenido y logística. Le sugerimos revisar lo que ha ocurrido con el seguimiento desde la reunión anterior para identificar posibles necesidades o temas que hay que incluir y abordar en la reunión.

Confirmar la reunión

Como en todos los capítulos, es recomendable que envíe un correo electrónico, mensaje o llame por teléfono al director novel para recordar la fecha y hora del encuentro. Verifique que no hayan surgido contratiempos y que el director efectivamente tendrá el tiempo necesario para la reunión de mentoría acordada.

Información por recabar

Para aprovechar el tiempo y tener un encuentro más efectivo le aconsejamos que busque la siguiente información antes de la reunión:

- Informe de resultados de Indicadores de desarrollo personal y social en evaluaciones Simce del establecimiento del director novel (en www.agenciaeducacion.cl)
- Diagnóstico institucional en área de convivencia escolar para el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)
- Plan de gestión de la convivencia escolar del establecimiento
- Reglamento interno de convivencia escolar del establecimiento

Pensando la reunión de mentoría

En preparación de la reunión, le sugerimos considerar lo que han venido trabajando con el DN y el plan de mentoría que formularon, para así poder diseñar las preguntas y actividades que potenciarán el aprendizaje del DN. Para ello, le proponemos algunas preguntas de reflexión, las que puede ir registrando en su bitácora: 

- ▶ ¿Qué dificultades observa en las prácticas o recursos personales del DN para gestionar la convivencia y la participación? (Por ejemplo, dificultades para fomentar el diálogo o escuchar los puntos de vista de otros actores de la comunidad; desconocimiento de estrategias para la mejora de la convivencia).
- ▶ ¿Qué oportunidades y fortalezas observa en sus prácticas, recursos personales y entorno para gestionar la convivencia y la participación? (Por ejemplo, genera relaciones de confianza; crea espacios de diálogo y escucha activa a otros actores; hay interés de otros actores de la comunidad por participar).
- ▶ ¿A través de qué preguntas o actividades podría ayudar al director novel a fortalecer sus prácticas y recursos personales relacionadas con gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar?
- ▶ ¿Qué otra información requiere recabar antes de la reunión con el DN?
- ▶ ¿Qué materiales o insumos requiere llevar a la reunión con el DN?

Reunión

Para iniciar la conversación

Tal como lo indicamos en todos los capítulos, es importante comenzar la reunión estableciendo contacto personal con el director novel y su estado de ánimo, indagando cómo se encuentra y cuáles han sido sus principales experiencias durante el tiempo transcurrido entre la anterior reunión y esta.

Por otro lado, es importante retomar el plan de mentoría considerando los acuerdos de la reunión anterior y del seguimiento establecido, reflexionando sobre su implementación y sobre el avance que suponen para el plan de trabajo elaborado entre el director novel y usted.

Como una forma de entrar en el tema de esta reunión, le proponemos algunas preguntas que pueden servirle para iniciar la conversación con el DN:

- ▶ ¿De qué manera es importante la convivencia y la participación en el proceso educativo?
- ▶ ¿Qué significa o implica la práctica de gestionar la convivencia y la participación para un director?
- ▶ ¿Qué resultados están obteniendo en mediciones sobre clima, convivencia y participación? (Por ejemplo, Indicadores de desarrollo personal y social del Simce).
- ▶ ¿Qué está haciendo actualmente en esta línea de trabajo en su establecimiento?

Recursos para la reunión

A continuación, usted encontrará una serie de actividades y materiales para bordar los temas del capítulo y alcanzar los objetivos de desarrollo y aprendizaje del DN. No es necesario que realicen todas las actividades en un solo encuentro; estas actividades pueden usarse en más de una reunión, si es que el plan de mentoría que han elaborado le asigna especial relevancia a este tema.

Actividad de lectura y análisis del MBD&LE

El objetivo central del plan de mentoría es apoyar el desarrollo profesional del liderazgo del director novel. El referente formal que describe el tipo de liderazgo esperado para los directivos chilenos es el MBD&LE (CPEIP, 2015).

La actividad que le sugerimos realizar después de iniciar la conversación y de las preguntas de reflexión general, es leer, analizar y comentar la sección correspondiente a este tema en el documento del MBD&LE:

- Práctica de Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar (pp. 26 y 27)
- Recursos personales sugeridos: Principio de confianza; Habilidades de trabajo en equipo; Conocimientos profesionales de inclusión y equidad y políticas nacionales de educación, normativa nacional y local (pp. 32 - 35)

A partir de la lectura, se propone que aborden el análisis y reflexión sobre el texto con algunas preguntas:

- ▶ Según lo establecido en el MBD&LE, ¿qué se espera del liderazgo de un director en esta práctica?

- ▶ ¿Cómo se relacionan los recursos personales sugeridos con la práctica de gestionar la convivencia y la participación?
- ▶ ¿Cuáles son las ideas o elementos centrales para el liderazgo del director a considerar en este tema?

Actividad FODA

Para analizar las fortalezas, dificultades, oportunidades y amenazas, le sugerimos considerar los dos niveles: personal e institucional.

El análisis a nivel personal se relaciona con la revisión de prácticas y recursos personales del director novel en esta temática. No olvide tener siempre a la vista el análisis institucional que hicieron en el capítulo 3 y los análisis FODA que han completado en otros capítulos o temas abordados en la mentoría. Para realizar este ejercicio, le sugerimos revisar en conjunto:

- Autodiagnóstico del DN
- MBD&LE: si hicieron la lectura, utilizar el análisis realizado y relacionar con el autodiagnóstico y el plan de mentoría. Si no efectuaron la lectura, le sugerimos revisar el capítulo correspondiente a Práctica de Gestionar la convivencia y la participación (pp. 26 y 27) y de Recursos personales sugeridos: Principio de confianza; Habilidades de Trabajo en equipo; Conocimientos profesionales de inclusión y equidad y políticas nacionales de educación, normativa nacional y local (pp. 32 - 35)
- Plan de mentoría que construyeron en el capítulo 2
- Completar y trabajar el cuadro que se encuentra en Material de apoyo n°5 (p. 160)

Fortalezas

Por ejemplo: prácticas y recursos personales para gestionar la convivencia y la participación que el DN tiene desarrollados.

Debilidades

Por ejemplo: prácticas y recursos personales que el DN necesita desarrollar.

Oportunidades

Por ejemplo: personas con experiencia en el tema de convivencia escolar que pueden ser conocidas del DN.

Amenazas

Por ejemplo: actores de la comunidad que promueven una relación conflictiva con el director.

A nivel institucional, en este capítulo y reunión, la actividad se centra en profundizar el análisis que hicieron en el **capítulo 3**, pero ahora especialmente orientados a describir y analizar los procesos internos relacionados con la gestión de la convivencia y la participación.

Para eso, les proponemos completar el cuadro FODA respecto los procesos de gestión de la convivencia y la participación que el DN identifica en su establecimiento (el cuadro se encuentra en **Material de apoyo n°5**, p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: líneas de trabajo o procesos internos que están bien desarrollados, como la implementación de las normas y consecuencias o la resolución de conflictos.

Debilidades

Por ejemplo: líneas de trabajo o procesos internos que no están alcanzando los resultados esperados.

Oportunidades

Por ejemplo: posibilidad de participar en una red local de directores.

Amenazas

Por ejemplo: dificultades en el entorno que se traducen en problemas de convivencia al interior del EE.

Actividad sobre prácticas claves para el liderazgo y la gestión directiva

A partir de la lectura y a lo largo de la conversación, reflexionen en conjunto sobre las prácticas destacadas en el MBD&LE para los directivos escolares y su implementación en la gestión cotidiana, identificando acciones o líneas de trabajo que se relacionen con ellas. Encontrará la tabla con todas las prácticas en el **material de apoyo n°17**, p. 174. Damos aquí un ejemplo:

Práctica de esta dimensión

Desarrollar e implementar una política que asegure una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

Acciones

Revisar el procedimiento de admisión de nuevos estudiantes y familias.

A través de la conversación, es importante que usted acompañe al director novel para que pueda visualizar qué acciones de la gestión cotidiana se relacionan con estas prácticas de liderazgo directivo y qué aprendizajes necesita para fortalecer y mejorar su liderazgo.



Actividad para analizar las prácticas del director novel

Con el apoyo de su mentor, el director novel identifica cuáles son las acciones que está realizando en estas prácticas y reconoce los efectos o resultados esperados (ocupar cuadro en [Material de apoyo n°13](#), p. 169). A modo de ejemplo:

<i>Práctica</i>	<i>Acciones</i>	<i>Efectos o resultados</i>
<i>Genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales.</i>	<i>Reunión periódica con Consejo escolar para planificar acciones que mejoren la convivencia y bienestar de la comunidad.</i>	<i>Los distintos estamentos de la comunidad se involucran activamente en la realización de actividades.</i>

“El análisis es, ¿qué tomo primero?(...) si le doy súper importancia a la parte pedagógica, que tiene que ser porque es nuestro foco, pero si no está la parte disciplinaria o no están las condiciones apropiadas para que se genere el aprendizaje, a veces las mejores estrategias no sirven.”

Directora

Actividad de diseño de prácticas

A partir de este reconocimiento de lo que actualmente realiza, el director novel trabaja con usted en el diseño de prácticas que permitan profundizar en su liderazgo para gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

Sugerimos intencionar 1 o 2 solamente, para poder monitorear su implementación y el desarrollo que va logrando el director novel en ellas. Pueden guiarse por el siguiente ejemplo y ocupar el **material de apoyo nº11**, p. 167.

<i>Práctica a trabajar</i>	<i>Acciones o actividades a realizar</i>	<i>Predecir los efectos o resultados esperados</i>
<i>Desarrollar y mantener relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</i>	▶ Establecer y comunicar un horario de atención del director a apoderados. ▶ Reunirse periódicamente con las directivas de los subcentros o cursos.	▶ El director se mantiene informado de las preocupaciones e intereses de los padres y apoderados. ▶ Previene situaciones de conflicto.

Si el director novel implementa alguna de las prácticas construidas y acordadas en la reunión, aconsejamos que haga un registro de su implementación y de los efectos o resultados que produjo. Este material será un insumo significativo para trabajar en la siguiente reunión. En la sección **Material de apoyo, nº14** (p. 170), encontrará una herramienta para hacer el registro.

Actividades de profundización

En este capítulo, hemos sugerido incluir dentro del trabajo de la mentoría algunas actividades para profundizar en prácticas y recursos personales del MBD&LE que son muy significativos para la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

A partir de la actividad FODA, del autodiagnóstico y del acompañamiento que está realizando en la mentoría, le instamos a incluir dentro de la conversación y reflexión algunas posibles formas de intencionar el desarrollo profesional del DN en estos ámbitos.

Como usted podrá darse cuenta, no se trata de actividades para lograr un conocimiento acabado y definitivo sobre el tema, sino que el objetivo es que el DN pueda visualizar oportunidades para su desarrollo profesional e identificar líneas de trabajo concretas para su liderazgo dentro del establecimiento.

Prácticas y recursos personales

Generar oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

Actividades sugeridas

Revisar en conjunto el documento ‘Taller: trabajo colaborativo en la escuela: ¿cómo facilitarlo?’, Agencia de Calidad de la Educación (2017). Realizar las actividades de reflexión del documento que les parezcan pertinentes. (En http://archivos.agenciaeducacion.cl/Taller_Trabajocolaborativo_escuela.pdf)

Habilidades de trabajo en equipo

Realizar *shadowing* con el director novel en cualquiera de sus dos posibles variantes:

- a. El DN asiste a una reunión de trabajo en equipo en el establecimiento del mentor.
- b. El mentor asiste a una reunión de trabajo en equipo del DN.

A partir de lo observado, reflexionan sobre las habilidades y prácticas necesarias para fortalecer el trabajo en equipo e identifican posibilidades de mejora en el desempeño del DN.

Conocimientos profesionales de inclusión y equidad y políticas nacionales de educación, normativa nacional y local

- Leer en conjunto el documento Gestión de la Buena Convivencia e identificar las principales exigencias para el liderazgo del director novel. (En www.convivenciaescolar.cl)
- Revisar el Reglamento interno a la luz de la Circular N°48 que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado. Superintendencia de Educación, Chile (2018). (En: https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPARTE-INS-TRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSE%91ANZA-B%81SICA-Y-MEDIA..._opt.pdf)
- Leer la Ley de Inclusión y comentar las principales exigencias legales que supone para los establecimientos. Revisar en conjunto si el establecimiento del director novel cumple con las exigencias y diseñar posibles acciones de mejora. (En <https://leyinclusion.mineduc.cl>)

Desarrollar e implementar una política que asegure una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

Revisar y realizar en conjunto alguno de los talleres sobre los siguientes temas, de acuerdo a las necesidades e intereses del DN:

- ▶ Revisando nuestra política desde un enfoque inclusivo.
- ▶ Comprendiendo los conceptos de diversidad e inclusión en nuestra comunidad.

(disponibles en: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/>)

Generar oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

Revisar y realizar en conjunto alguno de los talleres sobre los siguientes temas, de acuerdo a las necesidades e intereses del DN:

- ▶ Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar.
- ▶ Construir un clima de confianza e inclusión desde las prácticas directivas.
- ▶ Gestionar la participación de la comunidad.
- ▶ Fortalecer la participación en espacios inclusivos

(disponibles en: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/>)

Antes de terminar la reunión

Para cerrar, revise los principales temas conversados y los acuerdos tomados en el transcurso de la reunión, verificando las ideas e impresiones con las que se queda el DN.

Para la reflexión y evaluación de la reunión sobre este tema, proponemos las siguientes preguntas:

- ▶ ¿De qué manera este tema ha ayudado a cumplir nuestro plan de mentoría?
- ▶ ¿Qué aprendizajes y desafíos se lleva el DN a partir de lo trabajado en la reunión?
- ▶ ¿Qué elementos o conocimientos de este tema deben seguir trabajando?
- ▶ ¿Cuál será el siguiente tema a trabajar en el plan de mentoría?



Seguimiento

Modalidad

Recuerde que el seguimiento es una instancia clave para dar continuidad a la mentoría entre una reunión y la siguiente. El seguimiento se puede realizar a través de distintos medios o herramientas (teléfono, mensajes, correos electrónicos, etc.).

Si dentro de los acuerdos usted y el director novel han quedado con tareas o con acciones a realizar, es importante que monitoree el cumplimiento y la ejecución por parte del director novel. Por ejemplo, si el director tendrá un Consejo escolar o una reunión con el Centro de padres y apoderados, le recomendamos contactarlo para saber cómo le fue. A la vez, es importante que usted cumpla con su parte de los acuerdos y haga llegar la información o elementos comprometidos en la reunión dentro del plazo establecido.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de los objetivos

Un elemento importante del seguimiento es el monitoreo y registro del surgimiento de posibles

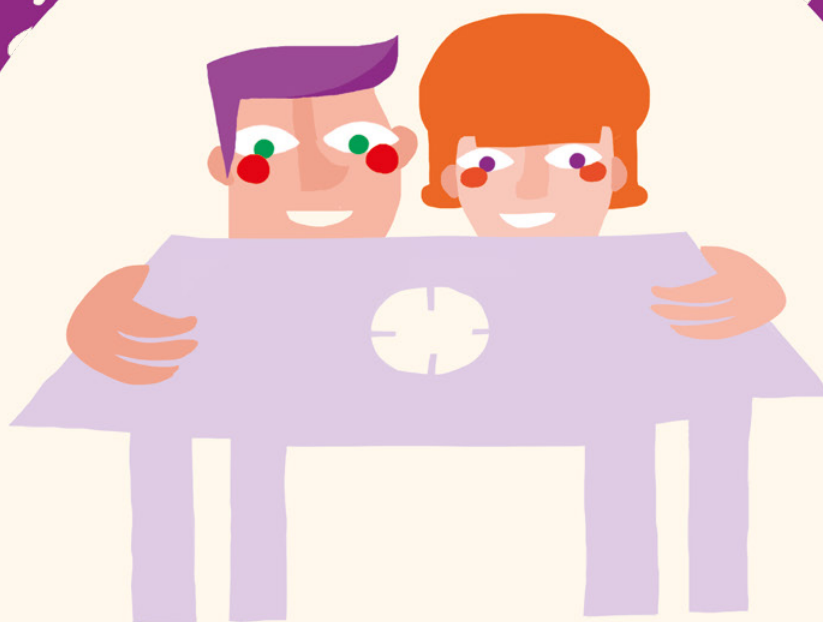
nuevas necesidades que no quedaron en evidencia durante la reunión. Para ello, le sugerimos que las registre y considere al momento de planificar la siguiente reunión. Puede ocupar el formato propuesto en **Material de apoyo n°4**, p. 159.

La reflexión sobre sus propias prácticas como mentor es una herramienta fundamental para profundizar en el despliegue de su competencia para acompañar al director novel y promover aprendizajes significativos en él. Al igual que en los capítulos anteriores y siguientes, después de haber terminado el trabajo de este capítulo le sugerimos que reflexione a partir de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué objetivos tenía como mentor para este capítulo y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿De qué maneras ayudó al director novel a tomar conciencia sobre su liderazgo para la gestión de la convivencia y la participación?
- ▶ Si pudiera trabajar en este capítulo otra vez, ¿hay algo que cambiaría o haría de otra manera? ¿Por qué?

Capítulo 8

Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar



Introducción

Relevancia del tema

La organización escolar es un sistema con múltiples ámbitos y niveles. En este capítulo se aborda la dimensión de práctica del MBD&LE que hace referencia al desarrollo y gestión de esta. Se trata de una dimensión relevante pues se relaciona con uno de los temas más difíciles de resolver como líder de una institución compleja: la gestión del tiempo y de las prioridades.

Esta gestión se traduce en la forma de llevar adelante las actividades, reuniones, acompañamientos y otras acciones a través de la cuales se expresa y concreta el liderazgo del DN, y sus planes para la gestión y mejora del establecimiento. El uso del tiempo escaso en un escenario de múltiples demandas, requerimientos y necesidades ha sido identificado como un factor crítico por la investigación en liderazgo escolar y especialmente en el caso de directores nóveles (Weinstein et al, 2016)

La gestión de los recursos también ha sido nombrada por la investigación sobre directores nóveles como uno de los nudos críticos para su rol y liderazgo. Asegurar la disponibilidad de recursos financieros a tiempo, poder realizar cambios en los equipos de trabajo o crear condiciones de tiempo que resulten adecuadas para la labor educativa son todas prácticas identificadas como relevantes y como complejas de implementar en un contexto institucional y legal que no siempre resulta facilitador.

Una de las transformaciones que ha caracterizado a las exigencias hacia el liderazgo escolar tiene que ver con la rendición de cuentas por

parte de los directores. Se espera y exige que estos sean capaces de mostrar cuáles han sido los impactos y resultados de su gestión y, a la vez, que expliquen cómo han utilizado los recursos económicos entregados para la educación.

De alguna manera, se trata de una dimensión de práctica que atraviesa todas las demás dimensiones, pues en cada uno de los temas que estas abordan está en juego la forma en la que se convertirán las ideas, declaraciones y objetivos en acciones concretas y cómo se utilizarán los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En este capítulo se presentan algunas actividades para fortalecer las prácticas del DN y para desarrollar aprendizajes en él que le permitan consolidar el desarrollo y gestión de su organización escolar.

Objetivos

Se espera que el mentor promueva y propicie la reflexión y aprendizaje del director novel para que este pueda:

- a. Identificar las principales exigencias que tiene la práctica de desarrollar y gestionar la organización y los recursos personales relacionados para la gestión y liderazgo directivo.
- b. Identificar las prácticas que está utilizando para desarrollar y gestionar la organización en su establecimiento.
- c. Identificar fortalezas y aspectos por mejorar en sus prácticas y recursos personales relacionados con desarrollar y gestionar el EE.
- d. Fortalecer y mejorar sus prácticas y recursos personales relacionados con desarrollar y gestionar el EE.

“Él se ha topado con lo que es la burocracia de los procedimientos municipales y él siente que nosotros y la municipalidad le estamos jugando en contra, pero él tiene que acostumbrarse a los procedimientos, cómo se piden las platas, cómo se piden las autorizaciones, cómo se piden los recursos por ChileCompra... todas esas cosas uno en un colegio particular no lo hace. Uno tiene que estar pensando por lo menos con un mes o dos meses [de antelación]”.

Sostenedor hablando sobre el DN

Preguntas para la reflexión del mentor

A partir de su experiencia como director y en preparación de la reunión con el director novel, le sugerimos que reflexione sobre las siguientes preguntas en su bitácora:

- ▶ Desde su propio liderazgo directivo, ¿de qué manera se ha organizado para gestionar y desarrollar el EE que le ha tocado dirigir?
- ▶ ¿Qué prácticas efectivas ha utilizado como director para gestionar estos temas? (Ej. para la planificación estratégica, para definir prioridades y asignar sus tiempos)
- ▶ ¿Cómo puede acompañar al DN a partir de su propia experiencia y los aprendizajes que he obtenido de ella?

Para profundizar en esta temática

- ➔ Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora. Michael Fullan en Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.) (2017), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela*. Santiago, Chile: Cedle. En www.cedle.cl
- ➔ Lo aprendí en la escuela: ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Cristián Bellei, et al 2014. En <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2016/04/Lo-aprendi--en-la-escuela.pdf>



Planificación

Preparación de la reunión

En preparación de la reunión de mentoría, le sugerimos atender los aspectos logísticos y de contenidos, chequear necesidades surgidas entre esta reunión y la anterior, y el avance en el logro de los objetivos (**Material de apoyo**, n° 4, p. 159).

Confirmar la reunión

Es importante verificar la fecha y horario de la reunión con el DN y asegurar que ambos dispondrán del tiempo necesario para poder realizar el encuentro. Recomendamos hacer esto un par de días antes de la reunión.

Información por recabar

- Calendario anual escolar nacional y del establecimiento.
- Plan de gestión o plan estratégico del establecimiento.

Pensando la reunión de mentoría

En preparación de la reunión, le sugerimos considerar lo que han venido trabajando con el DN y el plan de mentoría que formularon, para así poder diseñar las preguntas y actividades que potenciarán el aprendizaje del DN. Para ello, le proponemos algunas preguntas de reflexión, las que puede ir registrando en su bitácora:

- ¿Qué dificultades observa en las prácticas o recursos personales del DN para desarrollar y gestionar el EE? (Por ejemplo, dificultades para asignar prioridades, problemas para gestionar el tiempo, alta demanda de reuniones por parte de apoderados).

- ¿Qué oportunidades y fortalezas observa en sus prácticas, recursos personales y entorno para desarrollar y gestionar el EE? (Por ejemplo, asigna tiempos específicos y realistas a sus actividades, logra cumplir con sus compromisos agendados, las reuniones son efectivas y eficientes).
- ¿A través de qué preguntas o actividades podría ayudar al director novel a fortalecer sus prácticas y recursos personales relacionadas con desarrollar y gestionar la organización?
- ¿Qué otra información requiere recabar antes de la reunión con el DN?
- ¿Qué materiales o insumos requiere llevar a la reunión con el DN?

Reunión

Para iniciar la conversación

Al momento de empezar el encuentro de mentoría resulta fundamental poder establecer un contacto personal con el DN, escuchando con atención sus experiencias y reflexiones durante este último tiempo, sintonizando con su estado de ánimo y emociones, y orientándolo hacia el trabajo de este capítulo. En este primer punto, es recomendable revisar los acuerdos tomados en la última reunión y revisar el cumplimiento de los compromisos.

Para adentrarse en el tema del presente capítulo, algunas preguntas que podrían servirle para establecer la reflexión y conversación con el DN son las siguientes:

- ¿A qué se refiere cuando se habla de gestionar y desarrollar el EE?

- ¿Qué significa o implica para la práctica y liderazgo de un director hacer una gestión eficiente y tener una organización eficiente?

A través de estas preguntas, usted estará indagando en las creencias y valoraciones del DN sobre el tema de este capítulo. El primer paso para transformar las creencias es poder reconocerlas.

Recursos para la reunión

A continuación, le ofrecemos una serie de recursos para el desarrollo de la reunión. Estos recursos pueden ocuparse en una o más reuniones si es que el plan de mentoría le asigna una relevancia especial a este tema o si el director novel expresa la necesidad de hacerlo así.

Recuerde que es importante escuchar con atención e interés lo que el DN le comente. No se apresure a sacar conclusiones o dar recetas. Lo fundamental es que el DN reflexione y saque sus propias conclusiones.



Actividad de lectura y análisis del MBD&LE

La actividad que le sugerimos realizar después de iniciar la conversación y de las preguntas de reflexión general, es leer, analizar y comentar la sección correspondiente a este tema en el documento del MBD&LE, el cual constituye el marco de referencia oficial en el sistema educativo chi-

leno para el desempeño de directores y equipos de gestión:

- Práctica de desarrollar y gestionar el establecimiento educacional (pp. 28 y 29)
- Recursos personales sugeridos: Principio de integridad; Habilidades de flexibilidad y resiliencia; Conocimientos profesionales de liderazgo escolar y gestión de proyectos (pp. 31 - 35)

A partir de la lectura, se propone abordar el análisis y reflexión sobre el texto con algunas preguntas:

- ¿Qué se espera del liderazgo de un director en esta práctica?
- ¿Cómo se relacionan los recursos personales sugeridos con la práctica de desarrollar y gestionar el establecimiento educacional?
- ¿Cuáles son las ideas o elementos centrales para el liderazgo del director a considerar en este tema?

Actividad de análisis FODA

Como se explicó en el capítulo **Consideraciones generales**, el análisis FODA puede realizarse en dos niveles distintos: personal e institucional.

El análisis a nivel individual se relaciona con la revisión de prácticas y recursos personales del director novel en esta temática. Para realizar este ejercicio, le sugerimos revisar en conjunto:

- Autodiagnóstico del DN
- MBD&LE: si hicieron la lectura, utilizar el análisis realizado y relacionar con el autodiagnóstico y el plan de mentoría. Si no efectuaron la lectura, le sugerimos revisar el capítulo correspondiente a la práctica de

desarrollar y gestionar el establecimiento educacional (pp. 28 y 29) y los recursos personales sugeridos: Principio de integridad; Habilidades de flexibilidad y resiliencia; Conocimientos profesionales de liderazgo escolar y Gestión de proyectos (pp. 31 - 35)

- Plan de mentoría que construyeron en el [capítulo 2](#)
- Completar y trabajar el cuadro que se encuentra en el [Material de apoyo nº5](#) (p. 160)

Fortalezas

Por ejemplo: prácticas y recursos personales para desarrollar y gestionar el establecimiento educacional que el DN tiene desarrollados.

Debilidades

Por ejemplo: prácticas y recursos personales que el DN necesita desarrollar.

Oportunidades

Por ejemplo: asesorías o capacitaciones disponibles para este tema.

Amenazas

Por ejemplo: alta demanda de tiempo por parte del sostenedor.

A través de la mentoría, la idea es que el director novel pueda ir profundizando su comprensión respecto al establecimiento educacional que dirige. En el [capítulo 3](#) trabajaron en un análisis general del establecimiento. A partir de eso, en este capítulo le proponemos que profundicen en describir y analizar los procesos internos de desarrollo, gestión y organización del establecimiento.

La actividad consiste en completar la plantilla para FODA respecto a los procesos de desarrollo y gestión que el DN identifica en su establecimiento (el cuadro se encuentra en el [material de apoyo nº5](#), p. 160).

Fortalezas

Por ejemplo: líneas de trabajo o procesos internos que están bien desarrollados, como el diseño del calendario escolar o el tiempo dedicado a reuniones.

Debilidades

Por ejemplo: líneas de trabajo o procesos internos que no están alcanzando los resultados esperados; por ejemplo, reuniones poco efectivas, calendario escolar saturado de actividades.

Oportunidades

Por ejemplo: posibilidades de capacitación o acompañamiento que están disponibles para el establecimiento educacional.

Amenazas

Por ejemplo: muchas reuniones convocadas por agentes externos en las que tienen que participar miembros del equipo.

“Me cuesta cómo organizar mis tiempos y para que sean más provechosos, estoy como con demasiadas cosas y no he podido organizar, no puedo organizar mis tiempos. Yo creo que eso es lo que más me cuesta.”

Director

Actividad sobre prácticas claves para el liderazgo y la gestión directiva

A partir de la lectura y a lo largo de la conversación, usted, mentor, ayuda al director novel a reconocer de qué manera se pueden llevar adelante estas prácticas en la gestión y liderazgo cotidiano del EE. Encontrará la tabla completa en el [material de apoyo n°18](#), p. 175, y le proponemos un ejemplo aquí:

<i>Práctica de esta dimensión</i>	<i>Posibles acciones o líneas de trabajo</i>
Estructurar la institución, organizar sus procesos y definir roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.	Elaboración del PME en conjunto con el equipo de gestión y el sostenedor.

A través de la conversación, es importante que apoye al director novel para que pueda visualizar qué acciones de la gestión cotidiana se relacionan con estas prácticas de liderazgo directivo y qué aprendizajes necesita lograr para fortalecer y mejorar su liderazgo en esta temática.

Actividad para analizar las prácticas del director novel

Con su apoyo, el director novel identifica cuáles son las acciones que está realizando en estas prácticas y reconoce los efectos o resultados que podría estar produciendo (ver tabla propuesta en [Material de apoyo n°13](#), p. 169).

<i>Práctica</i>	<i>Acciones</i>	<i>Efectos o resultados</i>
Ejemplo: En conjunto con el sostenedor, el DN asegura la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestiona eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.	Ejemplo: Revisión quincenal del PME y calendario escolar junto con el sostenedor para programar con anticipación la solicitud de recursos para actividades y acciones.	Ejemplo: Los recursos están disponibles en el momento oportuno.

Cuando los efectos o resultados que obtiene el DN no son los que espera, es importante que usted indague a través de las preguntas en sus posibles explicaciones. Estas explicaciones mostrarán las creencias que el DN tiene respecto a su gestión y liderazgo.



Actividad de diseño de prácticas

Después de haber identificado sus prácticas en esta dimensión, el DN y usted trabajan juntos en el diseño de prácticas que permitan profundizar en el liderazgo del director para desarrollar y gestionar la organización.

Sugerimos intencionar 1 o 2 solamente, para poder monitorear su implementación y el desarrollo que va logrando el director novel en ellas. En **Material de apoyo n°11**, p. 167, proponemos un formato para esta actividad, y aquí, un ejemplo:

<i>Práctica a trabajar</i>	<i>Acciones o actividades a realizar</i>	<i>Predecir los efectos o resultados esperados</i>
<i>Estructurar la institución, organizar sus procesos y definir roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.</i>	<i>Revisar la agenda de reuniones del DN para verificar la asignación de tiempos y prioridades.</i>	<i>El DN cumple con los compromisos agendados.</i>

En esta actividad es importante que la conversación ayude al DN a identificar los aprendizajes que requiere para mejorar y potenciar su gestión y liderazgo.

Actividad sobre gestión del tiempo

El propósito de esta actividad es ayudar al DN a revisar la forma en la que está organizando y gestionando su tiempo en el rol de director del establecimiento a través de la construcción de un cuadro de prioridades y urgencias³.

- Paso 1:** Para este ejercicio deben elegir un objetivo relevante para la gestión del DN, y luego anotar todas las acciones específicas que el DN debe realizar para conseguir ese objetivo.
- Paso 2:** Marquen con una letra “I” todas aquellas acciones que son **Importantes**, con una “U” todas aquellas **Urgentes**, con “NI” las acciones **No Importantes** y con “NU” las acciones **No Urgentes**. Todas las acciones deben tener dos códigos, uno referido a su Importancia y uno referido a su Urgencia (más abajo se indica qué significa cada criterio).
- Paso 3:** Agrupar todas las acciones según sus códigos para establecer las prioridades y elaborar un cuadro de doble entrada (ver instrucciones en el paso 4).
- Paso 4:** Elaboración de un cuadro para priorizar actividades (lo encontrará en la sección **Material de apoyo n°19**, p. 176): en cada cuadrante debe anotar aquellas actividades de acuerdo a dos criterios fundamentales: Urgencia-Importancia. Se puede utilizar colores para destacar y así visualizarlas mejor.

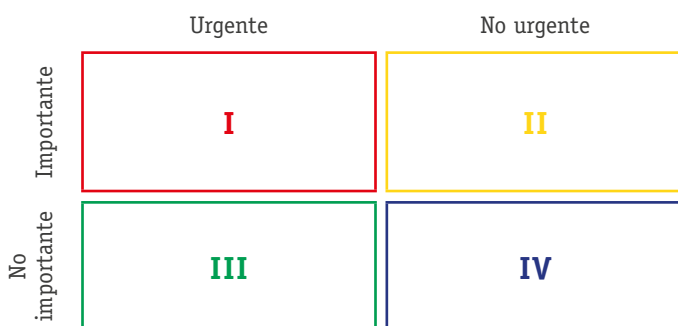
3. Según trabajos de Stephen Covey. Ver en <https://psicocode.com/tiempo/los-4-cuadrantes-de-la-gestion-del-tiempo/>

Cuadrante I “Urgente e importante”: todo aquello que de no hacerlo en el corto plazo amenaza la existencia y destino de la organización (rojo).

Cuadrante II “Importante y no urgente”: existe un horizonte temporal más amplio, pero es prioritario para la vida de la organización (amarillo).

Cuadrante III “No importante y urgente”: todo aquello que se debe resolver inmediatamente pero no constituye un elemento prioritario en la vida de la organización (verde).

Cuadrante IV “No urgente y no importante”: todas aquellas actividades que si bien son parte de la vida de la organización, son posibles de postergar y el no atenderlas no significará un mayor daño para ella y su entorno (azul).



Paso 5: Revisar qué tan bien deben estar establecidas y precisadas las acciones a desarrollar ya que deben ser suficientemente específicas como para comprometer una tarea puntual y así ser evaluadas y concretadas.

Paso 6: Calendarizar las acciones marcando con los mismos colores del cuadro su nivel de importancia y urgencia a fin de saber que hay ciertas acciones que deben priorizarse por sobre otras.

Actividad para profundizar

A continuación encontrará una sugerencia de actividad que le puede servir para trabajar con el DN y profundizar sus aprendizajes en esta práctica o recurso personal:

Prácticas o recursos personales

En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.

Actividades sugeridas

- Leer en conjunto el documento ‘Taller: Gestión de recursos para favorecer el aprendizaje’, Agencia de Calidad de la Educación (2017).
- Realizar las actividades propuestas ahí que les parezcan más pertinentes.
(http://archivos.agenciaeducacion.cl/talleres/Taller_Gestion_de_recursos.pdf)

Antes de terminar la reunión

Para cerrar, le sugerimos realizar una revisión de los principales temas conversados y de los acuerdos tomados durante la reunión. Se sugiere verificar la comprensión de los temas y acuerdos con la que queda el director novel.

Como una forma de relacionar lo trabajado en esta reunión con el plan de mentoría, puede ser una buena idea volver a mirar en conjunto el autodiagnóstico del DN y verificar cómo este se autoevaluó en las prácticas y recursos personales relacionados con desarrollar y gestionar la organización, si es que haría cambios o si detecta necesidades específicas, y ver en conjunto cómo abordarlas.

Para propiciar la reflexión del director novel y su evaluación de la reunión sobre este tema, proponemos las siguientes preguntas:

- ▶ ¿De qué manera el trabajo de este tema ha ayudado a cumplir nuestro plan de mentoría?
- ▶ ¿Qué aprendizajes o mejoras en su desempeño pueden esperarse a partir de lo trabajado y acordado?

Tenga presente plasmar preguntas, respuestas y avances en su bitácora, y recomendar al DN el uso de la suya también.



Seguimiento

Modalidad

Recuerde que el seguimiento es una instancia clave para dar continuidad a la mentoría entre una reunión y la siguiente. El seguimiento se puede realizar a través de distintos medios o herramientas (teléfono, mensajes, correos electrónicos, etc.).

Si dentro de los acuerdos han quedado con tareas o con acciones a realizar, recomendamos que usted monitoree el cumplimiento y la ejecución por parte del director novel. A la vez, es importante que usted cumpla con su parte de los acuerdos y haga llegar la información o elementos comprometidos en la reunión dentro del plazo establecido.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de los objetivos

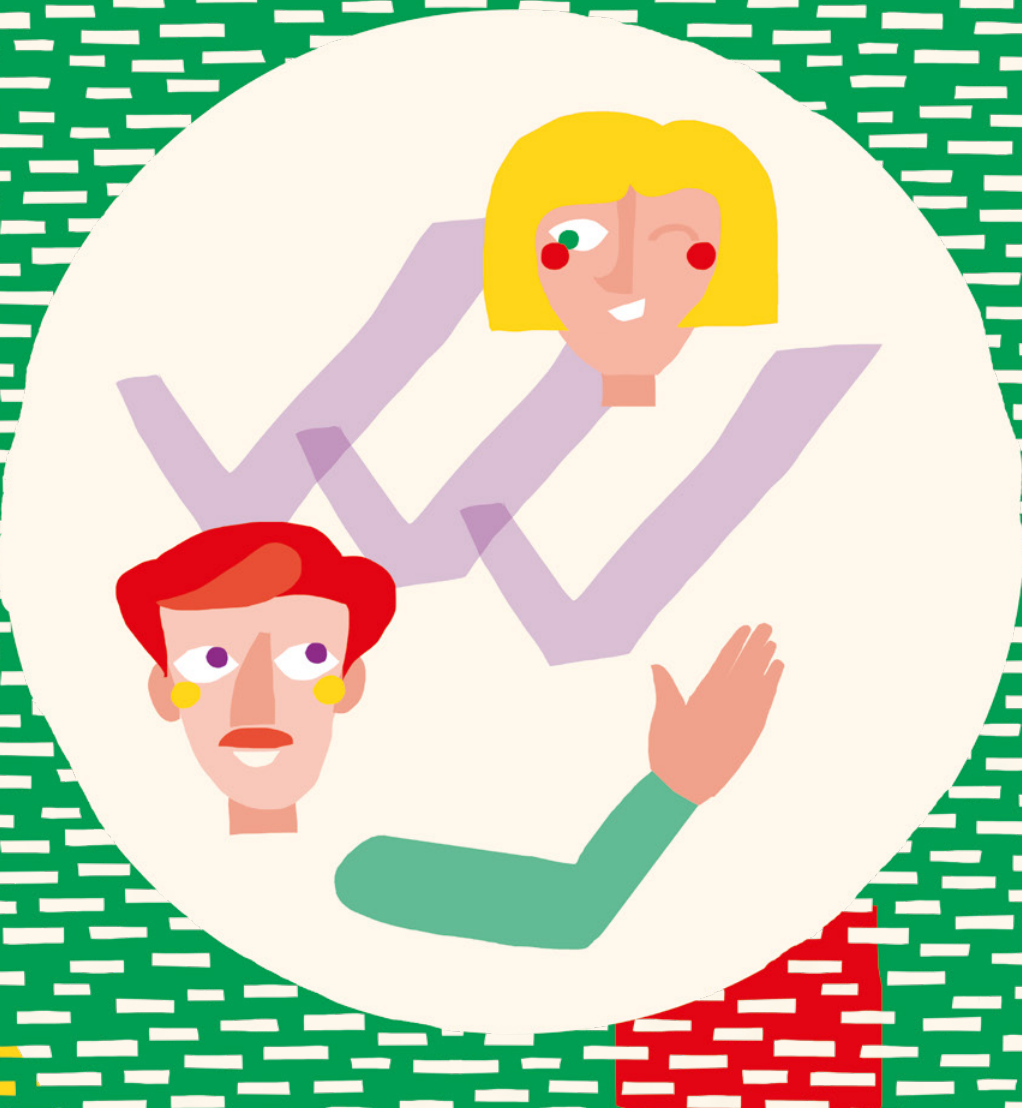
Un elemento relevante del seguimiento es prestar atención al posible surgimiento de nuevas necesidades que no quedaron en evidencia durante la reunión. Le sugerimos que las registre en la pauta de seguimiento correspondiente que se encuentra en el [material de apoyo n°4](#) (p. 159) y las considere al momento de planificar la siguiente reunión.

Por otra parte, la reflexión sobre sus propias prácticas como mentor es una herramienta fundamental para profundizar en el despliegue de su competencia para acompañar al director novel y promover aprendizajes significativos en él. Al igual que en los capítulos anteriores y siguientes, después de haber terminado la reunión le sugerimos que reflexione a partir de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué objetivos tenía como mentor para este capítulo y de qué manera se cumplieron?
- ▶ ¿De qué maneras ayudó al director novel a tomar conciencia sobre su liderazgo para desarrollar y gestionar el establecimiento educacional?
- ▶ Si pudiera trabajar en este capítulo otra vez, ¿hay algo que cambiaría o haría de otra manera? ¿Por qué?

Capítulo 9

Evaluar el proceso de mentoría y sus aprendizajes



Introducción

Relevancia del tema

Evaluar el proceso de mentoría es el primer capítulo de la etapa de cierre.

Esta etapa está destinada a terminar adecuadamente la relación que se estableció en el proceso de mentoría, no dejar temas inconclusos, conocer cuánto se avanzó en el desarrollo profesional del DN y plantear los términos formales en los que se acaba esta relación profesional.

En este capítulo en particular corresponde realizar la evaluación de lo que ha sido este proceso e identificar los aprendizajes que se hayan logrado durante la mentoría.

En el desarrollo de la temática “Establecer la relación” (capítulo 1), usted junto al DN establecieron las condiciones sobre las cuales se realizaría este proceso, tanto en términos de duración, frecuencia de reuniones, confidencialidad de la información que sería abordada, horizontalidad en la relación, etc. Por otro lado, en el desarrollo de la temática “Definir el plan de mentoría” (capítulo 2), en conjunto identificaron qué temas y objetivos de aprendizaje trabajarían durante las siguientes reuniones.

Es momento de recoger información que permita evaluar el proceso y sus resultados, con la finalidad de saber qué aprendizajes se lograron y de tomar decisiones en conjunto con el DN, que le lleven a seguir avanzando en su desarrollo profesional.

La evaluación le permitirá reflexionar como mentor acerca de sus prácticas y tomar decisiones

acerca de qué aspectos podría seguir desarrollando en este rol. Al DN, la evaluación le permitirá reflexionar sobre su quehacer y aprendizajes y sobre los aspectos que debe seguir desarrollando para cumplir con su rol de director y las recomendaciones que le hace el MBD&LE.

Objetivos

Durante el trabajo de esta temática, usted debe lograr:

- a. Identificar los aspectos de la relación entre usted y el DN que favorecieron y/o entorpecieron el proceso de mentoría.
- b. Conocer, desde la perspectiva del propio DN, el estado de avance y logros del plan de mentoría definido para este proceso.
- c. Identificar aquellas dimensiones del liderazgo directivo que el DN debe seguir desarrollando.
- d. Reflexionar acerca de las propias prácticas como mentor y definir las áreas en las que requiere seguir desarrollándose.

*“Mucho aprendizaje para mí;
los directores nóveles me desafían
de distintas maneras a través
de las formas diversas que tienen
de abordar las problemáticas.”*

Mentora

Preguntas para la reflexión del mentor

Con relación al tema de evaluar el proceso de mentoría y sus aprendizajes:

- ▶ ¿En qué procesos de evaluación le ha tocado participar y qué le ha ayudado a realizar evaluaciones que aporten a su desarrollo?
- ▶ ¿Cómo ha evaluado otros procesos de mentoría o de acompañamiento profesional?, ¿qué le puede ser útil para este proceso de mentoría en particular?



Recuerde ir registrando sus reflexiones en su bitácora

Para profundizar en esta temática

- ➔ *Effectiveness of Mentoring Program Practices.* http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/RIA_ISSUE_2.pdf
- ➔ Public/Private Ventures (2002). *Technical assistance packet #8: Measuring the quality of mentor-youth relationships: A tool for mentoring programs.* Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory. Retrieved April 23, 2003, from <http://www.nwrel.org/mentoring/packets.html>. Recuperado de <http://educationnorthwest.org/sites/default/files/packeight.pdf>
- ➔ <http://www.partnersinmentoring.com> (2016). *Introduction to program evaluation. Handbook intro to evaluation.*



Planificación

Preparación de la reunión

No olvide que al planificar una reunión debe contemplar aspectos logísticos y de contenido. En relación a los aspectos logísticos, considere establecer de común acuerdo con el DN el día y hora en que se llevará a cabo la reunión. Si se definió en la reunión anterior y ya transcurrió más de una semana, recuerde al DN y/o revise con él si hay nuevos acontecimientos que impliquen modificar la fecha de la reunión.

Con relación al contenido, considere toda la información que fue registrando durante el proceso de mentoría, desde la primera reunión hasta la anterior a esta temática.

Información por recabar

- Carta de compromiso que firmaron en la primera reunión;
- Plan de mentoría definido en la segunda reunión;
- Autodiagnóstico realizado por el DN en las primeras reuniones;
- Pautas de registro de avances que fue completando al finalizar cada temática;
- Sus notas registradas en la bitácora, donde puede haber precisado elementos de otras temáticas que no estén abordadas en este libro y que hayan surgido en el proceso de mentoría;
- Cualquier otro material o información que se haya generado durante el proceso de mentoría y que le sea de utilidad para emitir un juicio acerca de este proceso y sus aprendizajes;

- Además, contemple las necesidades que hayan surgido entre la reunión anterior y esta. Si bien este capítulo está destinado a evaluar y no a seguir desarrollando nuevas temáticas con el DN, las nuevas necesidades que puedan haber surgido en forma posterior a la última reunión, deben igualmente ser consideradas en el proceso de evaluación y cierre.

Pensando en la reunión de mentoría

Basado en el análisis del material recabado, diseñe preguntas para iniciar la conversación en la reunión y que inviten al DN a reflexionar sobre el proceso vivido en estos meses y los aprendizajes obtenidos.

Algunas preguntas que le pueden ayudar a planificar la reunión:

- ▶ ¿Cómo se desarrolló el proceso de mentoría desde su punto de vista?
- ▶ ¿Cómo puede levantar información para evaluar el cumplimiento del plan de mentoría?
- ▶ ¿A través de qué preguntas y actividades puede propiciar la autoevaluación crítica y constructiva del DN?
- ▶ ¿De qué manera puede acompañar al DN a realizar la evaluación del proceso y sus aprendizajes?



Reunión

Para iniciar la conversación

Recuerde comenzar la reunión siempre con preguntas que inviten a la conversación y a la reflexión, es decir, preguntas abiertas. A pesar de que se trata de la penúltima reunión y el proceso de mentoría está llegando a su fin, no pierda de vista que el tipo de relación debe ser siempre horizontal y de reflexión permanente, donde se espera que usted se comunique desde la empatía, la escucha activa y poniendo como eje al director novel y su realidad y necesidades.

Haga uso de las preguntas que diseñó mientras planificaba la reunión. Le sugerimos las siguientes preguntas que también pueden ser de utilidad:

- ▶ ¿Cómo evalúa en términos generales el proceso que hemos recorrido juntos estos meses?
- ▶ ¿En qué aspectos de su desempeño profesional considera que la mentoría le ha ayudado?
- ▶ ¿Qué aspectos de su desempeño profesional considera que quedaron pendientes de desarrollar?

Recuerde hacer uso de su bitácora y propiciar en el DN el uso de la propia.



Recursos para la reunión

A partir del análisis de la información que le hemos sugerido recopilar y analizar durante la planificación de esta reunión, genere una instancia

para que, luego de una primera reflexión general, con las preguntas que le ha formulado al DN al inicio de la reunión, él mismo pueda ir evaluando el proceso de mentoría y los aprendizajes logrados en él.

Para ello, le sugerimos que acompañe al DN a realizar una evaluación sobre:

- el proceso de mentoría (duración, frecuencia de los encuentros, condiciones sobre las que se había acordado trabajar);
- los aprendizajes logrados, evaluando el grado de cumplimiento del plan de mentoría.

Actividad de evaluación sobre el proceso de mentoría

Le proponemos recoger la percepción del DN y la suya como mentor, primero de manera separada y luego de manera conjunta. Con este fin le sugerimos que:

- el DN registre su autopercepción acerca de su rol en el proceso y del rol suyo como mentor;
- usted como mentor registre su autopercepción acerca de su rol en el proceso y del rol del DN.

Para estos efectos encontrará en **Material de apoyo n^{os} 20 y 21** (pp. 177 y 178), pautas orientadas a recoger la percepción del DN respecto de sí mismo y del rol suyo como mentor, así como su autopercepción y su percepción respecto del DN.

La percepción suya y la del DN son igualmente importantes, y desde la perspectiva de horizontalidad que se encuentra a la base del proceso de mentoría, deben ser consideradas en la construcción de una evaluación más integral de dicho proceso.

Ejemplo de registro de la autopercepción del mentor:

Criterio	Logrado	No logrado	Comentarios
Siempre mostré compromiso con el proceso de mentoría.	✓		Siempre fui receptivo con las necesidades del DN y cumplí con todos los acuerdos.

Actividad de evaluación conjunta sobre el proceso y aprendizajes de la mentoría

Le proponemos que ambos, usted y DN, evalúen en conjunto y considerando las actividades anteriores (materiales de apoyo n°20 y 21), el proceso de mentoría y sus aprendizajes.

Para la evaluación conjunta, en el material de apoyo n° 22 (p. 179), encontrará la “Pauta para evaluar el proceso de mentoría y sus aprendizajes”, que les puede facilitar esta labor. Dicha pauta está diseñada para revisar con mayor precisión el proceso y los aprendizajes que se habían propuesto y no generar una conversación solo a nivel de impresiones generales.

Ejemplo de evaluación conjunta del proceso de mentoría y sus aprendizajes:

Criterios	Cumplido, medianamente cumplido o no cumplido	Efectos en el proceso de mentoría
Compromiso general con el proceso de mentoría	Medianamente cumplido	Ello influyó en la velocidad que adquirió el proceso de mentoría, por lo que tardamos más de lo planificado y no alcanzamos a trabajar el último objetivo del plan.

Objetivos específicos	Conocimientos, habilidades o actitudes que se deseaban desarrollar	Aprendizajes logrados durante la mentoría	Prácticas del DN que se lograron mejorar/eficientar
Utilizar estrategias de relación interpersonal que permitan al DN desarrollar un equipo directivo que trabaje colaborativamente.	► Conocer técnicas y material de desarrollo e integración de equipos de trabajo. ► Actuar desde la confianza con el propio equipo, para modelar el tipo de relación.	► Se logró que el DN conozca infomación y maneras acerca de cómo desarrollar su equipo de trabajo e integrarlo. Logró aplicar dichos aprendizajes con su equipo. ► El DN logró liberarse de prejuicios que le habían sido traspasados cuando asumió el cargo y hoy se relaciona desde la confianza con el equipo directivo.	► Promover un clima de confianza en el equipo directivo a través del ejemplo. ► Promover una cultura de colaboración en el equipo directivo y, a través de él, entre los docentes.

Antes de terminar la reunión

Asegúrese de acordar cuándo volverán a reunirse, así como de explicitar el o los medios que utilizarán para seguir comunicándose durante el seguimiento de esta temática.

Si se establecieron algunos acuerdos en la reunión, revise que ambos comprendan cuándo deberán ser cumplidos y qué rol jugará cada uno en su cumplimiento.

Por otra parte, promueva y provoque la reflexión del DN acerca de la evaluación que han realizado del proceso de mentoría y sus aprendizajes. Le sugerimos algunas preguntas:

- ▶ ¿Con qué ideas generales se queda?
- ▶ ¿Si este fuese un proceso que se repitiera por un año más, qué podríamos modificar en la dinámica del proceso?

Preguntas para la reflexión del mentor

Al término de la reunión, al igual que en ocasiones anteriores, haga su propia reflexión acerca de:

- ▶ ¿Qué aspectos le faltó abordar en la reunión?
- ▶ ¿Qué podría haber hecho distinto para profundizar en la evaluación?
- ▶ ¿Qué aspectos del proceso y del plan de mentoría le quedan pendientes de evaluar con el DN?
- ▶ ¿En qué puede acompañar al DN de aquí a la siguiente reunión?



Haga uso de su bitácora.



Seguimiento

Modalidad

De acuerdo a lo que hayan acordado con el DN, utilice las modalidades de seguimiento pertinentes.

Si se establecieron ciertos acuerdos durante la reunión, asegúrese de monitorearlos durante este período e identificar cómo ello incide en la planificación de la reunión del capítulo siguiente.

Chequeo de nuevas necesidades y logro de objetivos

Si luego de la reunión se presentan nuevos acontecimientos relevantes para la mentoría o surgen necesidades para el DN, abórdelas y evalúe de qué manera lo puede acompañar, considerando que el proceso de mentoría está llegando a su fin.

Una vez concluido el trabajo con el DN, revise los objetivos que se habían indicado para esta reunión y evalúe en qué medida han sido cum-

plidos o si hay aspectos que quedan pendientes de cumplir. Tener claridad sobre ellos cobra especial importancia en este momento, pues solo queda una reunión para trabajar aspectos pendientes con el DN.

Recuerde utilizar el **material de apoyo n°4** (p. 159) destinado para ello.

Anticipando la próxima reunión

Le sugerimos que revise nuevas necesidades que hayan surgido en este periodo o aspectos pen-

dientes que no pudieron concluirse en la reunión o seguimiento de este capítulo y, de acuerdo a ello, establezca aquello que se debe retomar en la siguiente reunión. No pierda de vista que la siguiente temática se centra en cómo el DN continuará con su desarrollo profesional, no obstante este proceso de mentoría estará finalizando. En pos de lo anterior, solicite al DN que reflexione acerca de cómo visualiza este proceso de desarrollo que debe ser permanente en el tiempo, para que puedan conversar y trabajar sobre eso.

Preguntas para la reflexión del mentor

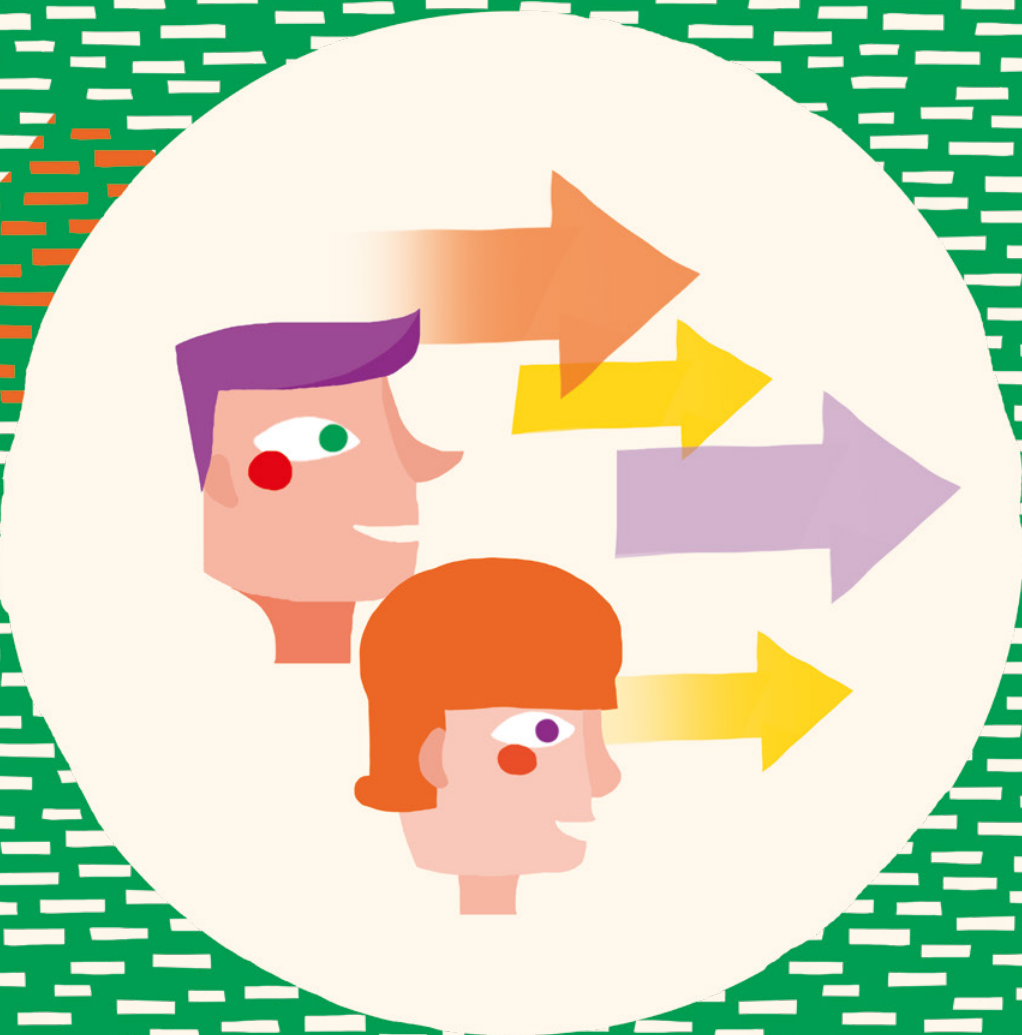
Al igual que en los capítulos previos, una vez que haya concluido el trabajo de esta temática, dedique un tiempo a su propia reflexión acerca de:

- ▶ ¿Se reunió o contactó lo necesario con el DN (lo necesario para el DN y para el logro de los objetivos de este capítulo)?
- ▶ En relación a este capítulo y a todo el proceso de mentoría, ¿acompañó y motivó al DN a la reflexión permanente?
- ▶ ¿Qué condiciones sería necesario modificar y/o agregar en posteriores procesos de mentoría que inicie?
- ▶ ¿Qué sería necesario modificar en futuros procesos de mentoría, respecto de los objetivos de aprendizaje fijados y la forma de abordarlos?
- ▶ ¿En qué competencias requiere seguir desarrollándose como mentor?



Capítulo 10

Definir un plan de desarrollo continuo



Introducción

Relevancia del tema

El liderazgo directivo es uno de los factores que más influye en el aprendizaje de los estudiantes luego de las prácticas docentes dentro del aula. Por ello es una necesidad prioritaria que los directores mantengan sus conocimientos, habilidades y actitudes en permanente revisión y desarrollo, en pos de lo que se espera del ejercicio de su rol y de los cambios constantes que se suceden en los contextos escolares. De esta manera, el proceso de desarrollo de un DN es importante no solo cuando es novato, sino a lo largo de toda su carrera, y debe ser visto y asumido como un proceso de mejoramiento continuo, de largo plazo. En este proceso el DN requiere adoptar un involucramiento activo y ser, al mismo tiempo, líder de su propio desarrollo, con la finalidad de mejorar su desempeño en el cargo y de empoderarse cada vez más en el ejercicio del mismo.

Para ello, el DN requiere estar permanentemente recogiendo y analizando información acerca de su desempeño y diseñando sus propios planes de mejora, para suplir las falencias que pueda poseer y enfrentar los nuevos desafíos que se

le van presentando en la gestión directiva. Sin duda, en este análisis, el MBD&LE será un referente fundamental.

Luego de haber evaluado el plan de mentoría en el capítulo anterior, es momento de acompañar al DN en el análisis de dicha información para definir su plan de desarrollo posterior, sea que este se traduzca en un nuevo proceso de mentoría o cualquier otra metodología que le permita seguir avanzando en su desarrollo profesional.

Objetivos

Durante el trabajo de esta temática, usted debe lograr que el DN:

- a. Reconozca la relevancia de desarrollarse de manera continua en lo profesional.
- b. Identifique las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su ejercicio como director una vez finalizado el proceso de mentoría, en función de su establecimiento y del MBD&LE.
- c. Establezca sus prioridades de desarrollo profesional.
- d. Identifique maneras de poder desarrollarse profesionalmente en el mediano y largo plazo.

Preguntas para la reflexión del mentor



Con relación al tema de definir un plan de desarrollo continuo:

- ▶ ¿De qué maneras ha asumido su desarrollo profesional?
- ▶ ¿Cómo se puede apoyar en otros pares (mentores) para su desarrollo profesional?
- ▶ ¿Qué competencias requiere para acompañar al DN en la definición de un plan de desarrollo continuo?

Para profundizar en esta temática

- ➔ Robinson, V. M. J. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Leaders Inc., PO Box 4268, Winmalee, NSW, Australia. Recuperado de: <http://www.curee.co.uk/files/publication/1260453707/Robinson%20Summary%20Extended%20Version.pdf>
- ➔ Leithwood, K., Days, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. England: NCSL. Recuperado de: <https://dera.ioe.ac.uk/6967/>
- ➔ IARE (2004). *Review of the Research: Nine Components of Effective Professional Development*. Recuperado de: https://education.ti.com/sites/us/downloads/pdf/research_iare_ael.pdf



Planificación

Preparación de la reunión

No olvide los aspectos logísticos, los de contenido y la forma cuando se encuentre planificando la reunión. Esta será la última reunión y es de mucho interés que cuide de todos los aspectos que favorezcan su resultado, tal como lo hizo en la primera y sucesivas reuniones de la mentoría.

Confirmar la reunión

Considere confirmar la reunión, especialmente si fue fijada hace varios días, y contemple eventos que puedan provocar modificar la fecha u horario.

Información por recabar

- Revise las evaluaciones que se realizaron en el marco de la temática abordada en el **capítulo 9**, tanto en lo referido al proceso como a los aprendizajes, así como el MBD&LE.
- Prepare el material relativo al FODA y al plan que se le sugiere para el desarrollo continuo, que se encuentran disponibles en **Material de apoyo n°5 y 22** (pp. 160 y 179), respectivamente.
- Revise sus registros de temas pendientes de la reunión anterior y de nuevas necesidades que hayan aparecido en forma posterior a esa instancia.

Pensando en la reunión de mentoría

Recuerde diseñar, de manera previa y no durante la misma reunión, preguntas que le puedan facilitar iniciar la conversación con el DN.

Le sugerimos las siguientes preguntas para la planificación:

- ▶ ¿Ha considerado los objetivos de esta temática?
- ▶ ¿Dispone de todos los materiales para la reunión?
- ▶ ¿Qué preguntas y actividades puede diseñar para la conversación y reflexión con el DN durante la reunión?

Reunión

Para iniciar la conversación

Como ya ha de ser habitual a estas alturas del proceso, recuerde generar preguntas abiertas para realizar la indagación respecto de lo acontecido desde la última vez que se reunieron o se comunicaron vía telefónica o por correo. Promueva la reflexión en el DN.

Formule al DN preguntas que haya planificado para esta reunión. No olvide que no se trata de un interrogatorio, sino de un diálogo.

Algunas preguntas que también puede utilizar:

- ▶ ¿Qué desafíos de desarrollo profesional le quedan pendientes luego de este proceso?
- ▶ ¿Cómo se vinculan estos desafíos con el MB-D&LE y la realidad de su establecimiento?
- ▶ ¿Cuáles de estos desafíos le parecen priori-

tarios y cuáles pueden postergarse medianamente?

- ▶ ¿Qué acciones considera pertinente y factible realizar para dar respuesta a estas necesidades?
- ▶ ¿Qué elementos de su desempeño considera no han podido ser abordados en este proceso de mentoría?



Registre las reflexiones en su bitácora y promueva el uso de la bitácora por parte del DN.



Recursos para la reunión

No olvide que el proceso de mentoría se basa en la escucha activa, la empatía y la reflexión permanente. Por ello, en esta reunión, pese a que pueda ser la última del proceso, también debe cuidar estos aspectos.

Esta reunión deberá basarse en revisar qué debe seguir desarrollando el DN en el ámbito profesional, considerando el nivel de logro alcanzado en el plan de mentoría que fue evaluado en el capítulo anterior. Para ello le sugerimos algunos recursos y actividades que se indican a continuación:

Actividad de análisis FODA

Durante todo el proceso junto con el DN usted ha venido realizando un análisis FODA, a la luz de las distintas temáticas que se abordaron en el plan de mentoría. Es momento de realizar un FODA final, de manera integral, igual como fue realizado uno de manera inicial. Para ello, le su-

gerimos que, considerando las evaluaciones que se hicieron durante el desarrollo del capítulo 9, utilice el material de apoyo n°5 (p. 160) para que acompañe al DN a realizar un análisis acerca de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Este análisis le permitirá reflexionar para luego diseñar un plan de desarrollo continuo.

Actividad de elaboración de plan de desarrollo continuo

El desarrollo continuo, tal como lo hemos expuesto en la introducción de esta temática, implica identificar las necesidades de desarrollo actual, una vez finalizado este proceso de mentoría, y que pueden satisfacerse en el mediano o largo plazo, dependiendo de su grado de complejidad. Ello, sobre la base de que el desarrollo profesional es algo permanente y no debe limitarse solo al primer año de ejercicio del cargo.

Al igual que para el plan de mentoría, para la elaboración de un plan de desarrollo continuo que el DN pueda llevar a cabo luego de finalizado este proceso de mentoría, es necesario priorizar las necesidades que él pueda tener hoy. No sería posible hacerse cargo de todas las necesidades al mismo tiempo. Se debe, por tanto, generar una ruta de mediano y largo plazo, en función del contexto en el que se encuentren tanto el DN como el establecimiento, y en el marco del MBD&LE. En el material de apoyo n°22 (p. 179), encontrará una plantilla para elaborar un plan de desarrollo continuo.

Las maneras en que el DN continúe su desarrollo profesional se pueden traducir en diversas acciones: cursos de postgrado, diplomados, cursos de especialización, trabajo en red con otros directores, novatos y no novatos, lectura y análisis

individual, pasantías, otros procesos de mentoría, *coaching*, *shadowing*, estudios de casos, resolución de problemas, entre otros. El DN deberá reflexionar acerca de la maneras más pertinentes para responder a los desafíos de desarrollo profesional que aún tiene por delante. Dichas decisiones dependerán de la complejidad de las necesidades identificadas, así como del tiempo del que se disponga para poder realizarlas y de los recursos económicos que estén involucrados (y de las fuentes de financiamiento a las que pueda acceder).

Antes de terminar la reunión

Es posible que esta sea la última de las reuniones presenciales, salvo que definan la necesidad explícita de volver a reunirse para finalizar el diseño del plan de mejoramiento continuo. Por ello, en esta reunión es aún más relevante no dejar aspectos inconclusos. Asegúrese de cubrir todos los objetivos para esta temática. También, el espacio de reflexión debe ocupar un lugar especialmente importante al tratarse de la última reunión.

Algunas preguntas que le pueden facilitar instar al DN a la reflexión:

- ▶ ¿De qué manera considera que esta mentoría le contribuirá a enfrentar su desarrollo permanente en el futuro?
- ▶ ¿De qué manera considera que este proceso le permite reconocer sus prioridades de desarrollo a futuro?
- ▶ ¿De qué manera considera que este proceso le facilita reconocer y aprovechar sus fortalezas así como trabajar sus debilidades?



Recuerde recomendar al DN que use su bitácora.

Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez finalizada la reunión y este proceso de mentoría, le sugerimos reflexionar sobre lo siguiente:

- ▶ ¿Cuáles son sus propios desafíos para proyectar un desarrollo permanente como mentor?
- ▶ ¿De qué manera se hace cargo de su propio desarrollo?
- ▶ ¿Qué competencias le quedan pendientes de desarrollar como mentor para lograr mejores aprendizajes en un DN?



Seguimiento

Dado que se trata de la última reunión de este proceso de mentoría, no hay un momento de seguimiento dentro del desarrollo de esta temática. Sin embargo, debe haber una reflexión de su parte, para evaluar el logro de los objetivos de este capítulo.

Logro de objetivos

Regrese a los objetivos de esta temática y reflexione respecto de su nivel de cumplimiento. Puede utilizar el registro de avance que se encuentra en el [material de apoyo n° 4](#) (p.159).

En caso de que su evaluación indique que han quedado objetivos pendientes, usted puede solicitar al DN que vuelvan a reunirse para asegurarse de cubrir todos los objetivos.

*“El hecho de ser
yo también directora
me permite entender lo que
me está diciendo el director novel;
me permite no aconsejarlo sino
escucharlo y mirar en conjunto
esta problemática que él tiene
para poder objetivar y buscar
los posibles caminos.”*

Mentora

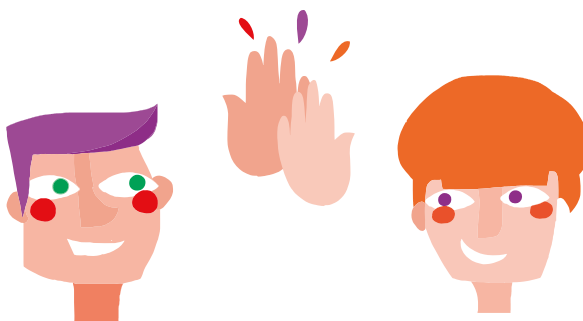
Preguntas para la reflexión del mentor

Una vez concluido el trabajo para esta temática, reflexione sobre lo siguiente, en función no solo de este capítulo, sino del proceso de mentoría en general:

- ▶ ¿Se reunió o contactó lo necesario con el DN (lo necesario para el DN y para el logro de los objetivos)?
- ▶ ¿Lo acompañó y motivó a la reflexión permanente?
- ▶ ¿En qué otros aspectos pudo haberlo acompañado?
- ▶ ¿Qué logros identifica ahora que finaliza el proceso?
- ▶ ¿Cuáles han sido las principales lecciones que saca de esta mentoría?



Pese a que el proceso esté finalizando, registre sus reflexiones en su bitácora, pues es un material que le será de utilidad para su propio desarrollo profesional como mentor.



Material de apoyo



Con la finalidad de facilitar el desarrollo del proceso de mentoría, le proporcionamos los siguientes materiales. Están identificados con los mismos nombres y números con los que se les menciona al interior de cada capítulo.

Algunos de estos materiales son de uso exclusivo para una actividad o momento del proceso en particular, como el n°1: Modelo de mensaje para primer contacto, que solo se utiliza al inicio del proceso de mentoría. Otros le servirán en varias oportunidades y aparecen referidos en distintos capítulos del proceso de mentoría, como, por ejemplo, el n°5: Plantilla para registrar el FODA, que le será útil para registrar el FODA personal (del DN) y el organizacional (del establecimiento educacional). Otros, por último, se encuentran presentes en todos los capítulos, como el n°4: Pauta de seguimiento, que se utiliza al final de cada temática.

El propósito es que usted pueda reproducir este material tantas veces como le resulte necesario, ya sea para un mismo proceso de mentoría o para acompañar a diferentes directores.

Con la intención de facilitar el uso de este material, todos pueden ser descargados desde la versión digital de este libro en <http://cedle.cl/libro-mentores>.



Índice de materiales

N° 1	Modelo de mensaje para primer contacto	p. 152
N° 2	Carta de compromiso	p. 153
N° 3	Cuestionario de autodiagnóstico para directores noveles	p. 154
N° 4	Pauta de seguimiento	p. 159
N° 5	Plantilla para registrar el FODA	p. 160
N° 6	Plan de mentoría	p. 161
N° 7	Síntesis del análisis con Estándares Indicativos de Desempeño	p. 163
N° 8	Análisis de datos e información de eficiencia interna	p. 164
N° 9	Priorización de objetivos del plan de mentoría	p. 165
N° 10	Identificación de prácticas para construir e implementar una visión compartida	p. 166
N° 11	Diseño de prácticas del DN	p. 167
N° 12	Identificación de prácticas para desarrollar competencias profesionales	p. 168
N° 13	Análisis de prácticas del DN	p. 169
N° 14	Registro de prácticas del DN	p. 170
N° 15	Lectura y análisis del MBE	p. 171
N° 16	Identificación de prácticas para liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje	p. 173
N° 17	Identificación de prácticas para gestionar la convivencia y participación de la comunidad escolar	p. 174
N° 18	Identificación de prácticas para desarrollar y gestionar el establecimiento educacional	p. 175
N° 19	Cuadro de urgencias y prioridades para la gestión del tiempo	p. 176
N° 20	Registro de la autopercepción del DN y del mentor	p. 177
N° 21	Registro de la percepción del mentor acerca del rol del DN o vice versa	p. 178
N° 22	Pauta para evaluar el proceso de mentoría y sus aprendizajes	p. 179
N° 23	Plan de desarrollo continuo	p. 181

N° 1 Modelo de mensaje para primer contacto

Estimado (nombre del director):

Junto con saludar, me presento, mi nombre es XX y soy director de XXX.

Me han informado que trabajaremos juntos en un proceso de mentoría y seré su mentor. Me gustaría poder visitarle y que nos reunamos para poder conocernos y coordinarnos.

Es deseable que nos podamos reunir entre el XX y el XX del mes en curso. Yo tengo disponibles los XXX en la jornada de la XXXX. Por favor, indíqueme qué días y jornadas dentro de la semana le acomoda más a usted para que podamos reunirnos.

Le dejo mi celular XXXXXXXX, y este es el correo que reviso habitualmente.

El número de teléfono con que cuento para ubicarlo es el xxxxx. Si tiene alguno más directo y si tiene algún otro correo que revise con mayor frecuencia que este, envíemelos, por favor; así nos podremos coordinar más fácilmente. Muchas gracias.

Quedo atento a su respuesta.

Saludos cordiales,

XXXXX

Nº 2 Carta de compromiso

Compromiso entre mentor y director novel

(Adaptado de L. Zachary)

Nos comprometemos a cumplir con el desarrollo del plan de mentoría que definiremos conjuntamente.

Hemos conversado acerca de los protocolos para el desarrollo de esta relación y, en vista de asegurarnos de que nuestra colaboración sea enriquecedora y satisfactoria para ambas partes, nos comprometemos a:

- ▶ *Reunirnos regularmente: lo haremos (cuándo; frecuencia) por horas cada vez, durante meses.*
- ▶ *Mantener la confidencialidad: estamos de acuerdo con que la información compartida durante la mentoría sobre nuestra vida personal o privada no debe ser divulgada, a menos que se trate de asuntos que la ley exija se informen, tales como relatos de abusos, amenazas de suicidio o confesión de actos que podrían ser perseguidos como delitos.*
- ▶ *Cumplir con las reglas básicas que hemos acordado para esta relación: saber escuchar; aceptar retroalimentación constructiva; ser abierto y flexible, y estar comprometido con esta relación de mentoría.*

Al final de la mentoría revisaremos estos acuerdos y evaluaremos nuestros logros. Solo entonces podremos considerar la relación como terminada.

Nombre y firma del mentor

Nombre y firma del director

Lugar:

Fecha:

Nº 3 Cuestionario de autodiagnóstico para directores nóveles

El propósito de este cuestionario es recoger información sobre su motivación y necesidades de desarrollo profesional como director escolar, considerando el contexto actual de su establecimiento educacional.

Nombre:

Establecimiento: RBD:

Comuna: Región:

¿Qué cargo ejerció en este u otro establecimiento antes de asumir su cargo actual?

- | | | |
|--------------------------------|---|--------------------------------|
| <i>a.</i> Director | <i>b.</i> Subdirector | <i>c.</i> Jefe UTP o académico |
| <i>d.</i> Inspector general | <i>e.</i> Encargado de convivencia | <i>f.</i> Orientador |
| <i>g.</i> Psicólogo | <i>h.</i> Encargado PIE | <i>i.</i> Jefe de departamento |
| <i>j.</i> Coordinador de ciclo | <i>k.</i> Encargado técnico-profesional (o equivalente) | |
| <i>l.</i> Otro, ¿cuál? | | |

1. Motivaciones e intereses profesionales

1.1 Comente brevemente cómo entiende usted el rol de director escolar, en el contexto de los nuevos desafíos de las políticas educativas actuales.

1.2 Describa brevemente cuáles cree usted que serían sus principales aportes al desarrollo de la comunidad educativa del establecimiento que lidera actualmente.

1.3 Describa su principal motivación e interés por ser director escolar de un establecimiento educacional público, elegido por ADP.

2. Recursos personales

Basándose en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar:

2.1 Nombre los principios que inspiran su quehacer como director escolar.

2.2 Nombre los principios que considera requiere seguir impregnando en su quehacer como director escolar.

2.3 Nombre las principales habilidades que usted cree ha desarrollado en su trayectoria profesional y que son de utilidad para su nuevo rol de director escolar.

2.4 Nombre las principales habilidades que usted cree necesitaría desarrollar y que serían de utilidad para su nuevo rol de director escolar.

2.5 Comente brevemente sobre sus principales temores, obstáculos y resistencias en el ejercicio de su nuevo rol de director escolar.

2.6 En cuanto a los siguientes conocimientos profesionales, ordene de 1 a 9 según su percepción de importancia para el rol de director escolar, los conocimientos profesionales que usted cree necesita desarrollar o profundizar, siendo 1 el que más necesita desarrollar y 9 el que menos.

Contenido	Valoración
Liderazgo escolar	
Inclusión y equidad	
Mejoramiento y cambio escolar	
Currículum	
Evaluación	
Prácticas de enseñanza y aprendizaje	
Desarrollo profesional	
Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local	
Gestión de proyectos	

3. Prácticas directivas

3.1 Visualizando el rol que tiene de director, liste 4 actividades que usted considera importantes de realizar para su buen desempeño, siendo la primera, la con mayor prioridad:

1.
2.
3.
4.

3.2 Considerando el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar vigente en nuestro país, ordene las dimensiones de prácticas de acuerdo con su percepción de logro, siendo 1 la dimensión que usted percibe más logra como director escolar, y 5 la dimensión que usted percibe menos logra como director escolar.

Dimensión de práctica	Valoración
Construir e implementar una visión estratégica compartida	
Desarrollo de las capacidades profesionales	
Liderar y monitorear los procesos de enseñanza y aprendizaje	
Gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar	
Desarrollo y gestión de la organización	

3.3 Para conocer su percepción inicial sobre sus posibles prácticas y si se siente preparado para ellas, por favor marque con una X la alternativa que corresponda en cada punto.

Dimensión de práctica	Muy preparado	Preparado	Poco preparado	Muy poco preparado
1. Construir un PEI colaborativamente, enfocado en el aprendizaje de todos los estudiantes, y en los valores de la equidad, inclusión y respeto a la diversidad, y darlo a conocer a toda la comunidad educativa.				

Dimensión de práctica

2. Modelar y promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativa.
3. Resguardar el tiempo destinado para el aprendizaje, no interrumpiendo las clases o sobrecargando de otras actividades a los docentes.
4. Identificar y priorizar necesidades de fortalecimiento de las competencias docentes y de asistentes de la educación, generando diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
5. Vincular a mi establecimiento educacional con diferentes redes de colaboración externa para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales.
6. Recolectar datos sistemáticamente, para analizarlos y tomar decisiones en base a evidencias.
7. Generar sistemáticamente condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
8. Desarrollar procesos sistemáticos de difusión, explicación y entrega de avances de objetivos, planes y metas institucionales a los actores relevantes de la comunidad educativa.
9. Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación docente, para que alcancen su mejor desempeño en función del aprendizaje de todos los estudiantes.
10. Desarrollar un PME elaborado de forma participativa.
11. Implementar y monitorear normas y estrategias para una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, en vista de consolidar un clima escolar positivo y los objetivos del PEI.
12. Junto al sostenedor, asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos para maximizar los procesos pedagógicos y metas institucionales.
13. Mantener relaciones de comunicación y colaboración permanentes con las familias, para involucrarlas en los procesos formativos de los estudiantes.
14. Asegurar que el funcionamiento de mi establecimiento educacional responda a normas legales y políticas educativas nacionales y locales.
15. Demostrar confianza en las capacidades de mi equipo directivo y otros equipos, promoviendo el liderazgo al interior de la comunidad educativa.
16. Lograr anticipar conflictos mediando entre los actores, para lograr soluciones efectivas y oportunas.
17. Desplegar prácticas de reconocimiento de los logros individuales y colectivos de docentes y asistentes de la educación en mi gestión.

Muy
preparado

Preparado

Poco
preparado

Muy poco
preparado

Nº 4 Pauta de seguimiento

Utilice en cada temática (capítulo) esta pauta para registrar información relevante durante el seguimiento:

- ➔ Siempre que realice seguimiento al proceso luego de la reunión con el DN, identifique qué modalidad utiliza y la fecha en que se realiza el seguimiento, junto con la información relevante que surja en dicha instancia, acuerdos, nuevas necesidades del DN u otros aspectos.
- ➔ Le sugerimos utilizar las siguientes preguntas para analizar las nuevas necesidades que surjan:
 - ▶ ¿Qué nuevas necesidades han surgido desde la última reunión?
 - ▶ ¿Qué importancia y/o urgencia tienen estas nuevas necesidades del DN para el ejercicio de su rol y en relación con las orientaciones del MBD&LE?
 - ▶ ¿Cómo y cuándo hemos acordado hacernos cargo de estas nuevas necesidades?
 - ▶ Estas necesidades, ¿son realmente nuevas?, es decir, ¿surgieron recién o estaban latentes o presentes, pero no fueron identificadas previamente? Si es así, ¿a qué se deberá esto?
- ➔ En base a los objetivos que se señalan en la introducción de cada capítulo, una vez que finalice el trabajo en cada uno de los temas, analice el grado de avance de los mismos y los desafíos que quedan pendientes.

Capítulo:

Modalidad: Fecha:

Información levantada, acuerdos, nuevas necesidades:

En relación con los objetivos de esta temática (capítulo):

Analice si los objetivos han sido logrados o se encuentran aspectos pendientes (cuáles)

Si quedan aspectos pendientes, reflexione acerca de qué acciones realizará para seguir avanzando

Nº 5 Plantilla para registrar el FODA

Reproduzca el material tantas veces como requiera para realizar análisis FODA del DN y del establecimiento de manera independiente.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>

Nº 6 Plan de mentoría

Objetivo General (¿Qué se quiere lograr? Propósito general al término del proceso de mentoría):	¿Cómo se vincula con el MBD&LE?
Objetivo Específico n°1 (¿Qué se quiere lograr en esta área/tema?):	¿Con qué dimensión del MBD&LE se vincula?
Objetivo Específico n°2 (¿Qué se quiere lograr en esta área/tema?):	¿Con qué dimensión del MBD&LE se vincula?
Objetivo Específico n°3 (¿Qué se quiere lograr en esta área/tema?):	¿Con qué dimensión del MBD&LE se vincula?
Objetivo Específico n°4 (¿Qué se quiere lograr en esta área/tema?):	¿Con qué dimensión del MBD&LE se vincula?
Objetivo Específico n°5 (¿Qué se quiere lograr en esta área/tema?):	¿Con qué dimensión del MBD&LE se vincula?

Objetivo específico n° : (reproducir tantas veces como sea necesario)

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se debe desarrollar para realizar la tarea indicada?	¿Con qué prácticas directivas del MBD&LE se vinculan?	Acciones acordadas ¿Qué actividades podemos realizar para ello dentro del proceso de mentoría?	Tiempo acordado ¿Qué tiempo necesitamos dentro de los siguientes seis meses?	Recursos necesarios ¿Qué recursos materiales, financieros, de personas o de redes se requieren?	Registro de avances (En cada reunión analice avances y aspectos que se deben seguir trabajando.)

Nº 7

Síntesis del análisis con Estándares Indicativos de Desempeño

Prácticas del director novel a intencionar para la mejora				
Situación actual				
Estándar prioritario				
Dimensión/subdimensión				

Indicador	Resultados	Análisis de factores	Acciones y prácticas implementadas	Desafíos para el liderazgo y gestión del DN

Nº 9

Priorización de objetivos del plan de mentoría

Objetivos del plan de mentoría	Temas/capítulo	Prioridad
	Construir e implementar una visión estratégica compartida	
	Desarrollar las capacidades profesionales	
	Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje	
	Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar	
	Desarrollar y gestionar el establecimiento educacional	

N° 10**Identificación de prácticas para construir e implementar una visión compartida**

Prácticas de esta dimensión	Posibles acciones o líneas de trabajo
Definir o revisar, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	
Traducir los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.	
Difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.	
Promover y modelar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.	
Desarrollar una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.	

N° 11

Diseño de prácticas del DN

Ideas a transmitir en la comunidad escolar	Acciones o prácticas	Predecir los efectos o resultados esperados

N° 12

Identificación de prácticas para desarrollar competencias profesionales

Prácticas de esta dimensión	Posibles acciones o líneas de trabajo
Desarrollar e implementar, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	
Identificar y priorizar las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, y generar diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.	
Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.	
Apoyar y demostrar consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.	
Demostrar confianza en las capacidades de sus equipos y promover el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.	
Generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	

N° 13

Nº 14 Registro de prácticas del DN

N° 15 Lectura y análisis del MBE

Dominio	¿Qué se evalúa del docente?

**Criterios o descriptores destacados
o competentes**

**Criterios o descriptores básicos
o insatisfactorios**

Nº 16 Identificación de prácticas para liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje

Práctica de esta dimensión	Posibles acciones o líneas de trabajo
Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	
Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	
Procurar que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza y aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.	
Asegurar la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	
Demostrar confianza en las capacidades de sus equipos y promover el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.	
Identificar y difundir, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas, y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.	

N° 17 Identificación de prácticas para gestionar la convivencia y participación de la comunidad escolar

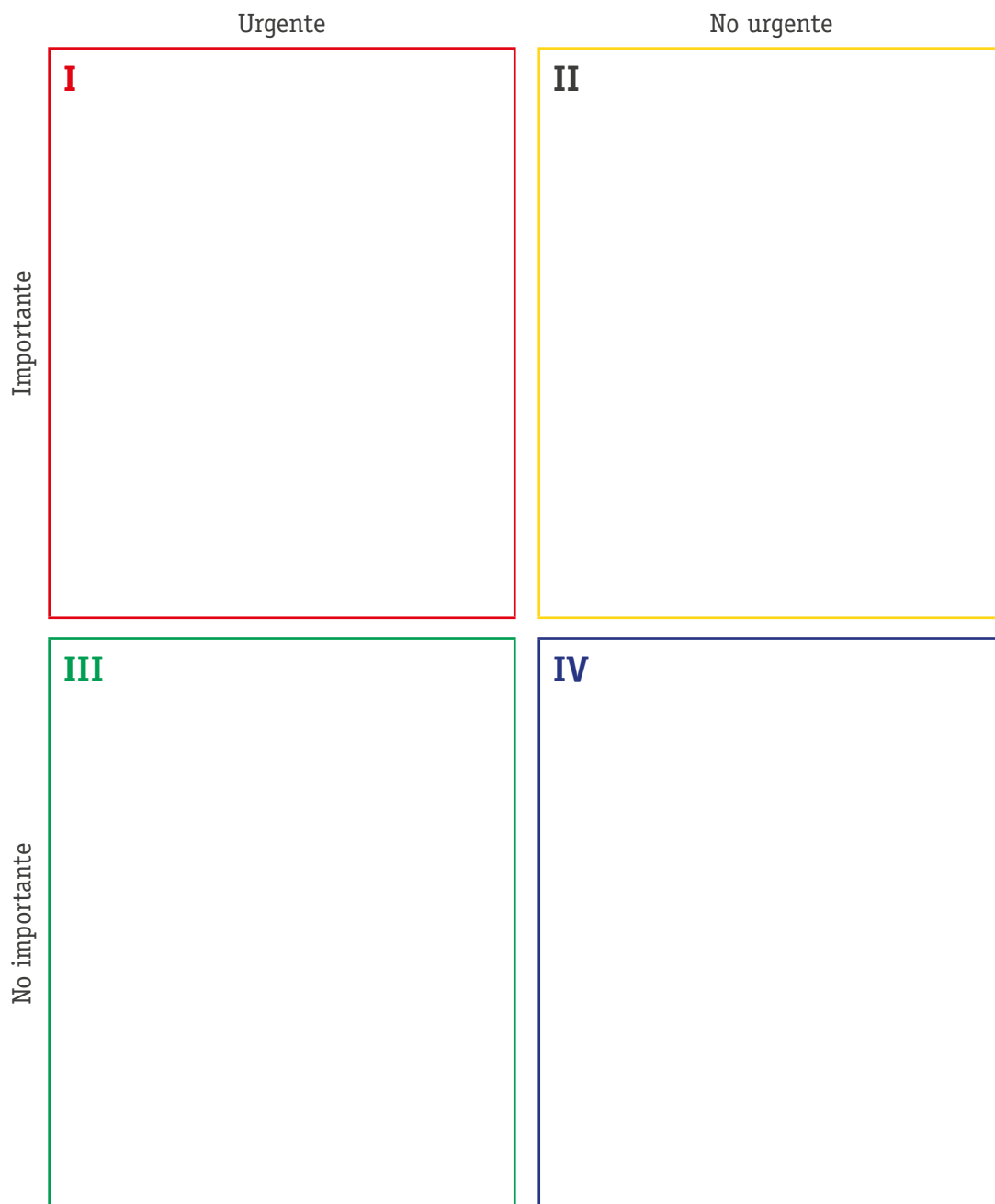
Práctica de esta dimensión	Posibles acciones o líneas de trabajo
Desarrollar e implementar una política que asegure una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.	
Modelar y promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo, tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes, en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.	
Implementar y monitorear normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.	
Generar oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.	
Anticipar conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.	
Desarrollar y mantener relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.	

N° 18

Identificación de prácticas para desarrollar y gestionar el establecimiento educacional

Práctica de esta dimensión	Posibles acciones o líneas de trabajo
Estructurar la institución, organizar sus procesos y definir roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.	
Asegurar que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.	
Recolectar y analizar sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.	
En conjunto con el sostenedor, asegurar la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.	
Informar y explicar de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.	
Desarrollar y mantener relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.	

N° 19 Cuadro de urgencias y prioridades para la gestión del tiempo



Nº 20 Registro de la autopercepción del DN y del mentor

Criterio	Logrado	No logrado	Comentarios
Siempre mostré compromiso con el proceso de mentoría.			
Me esforcé al máximo para que el proceso de mentoría avanzara positivamente.			
Di prioridad a las reuniones agendadas por sobre otros compromisos.			
Participé activamente en las reuniones.			
Cumplí con los acuerdos y compromisos adquiridos en las reuniones.			
Mantuve la confidencialidad sobre la información que emergía en las reuniones.			
Actué colaborativamente durante el proceso de mentoría.			
Escuché atentamente durante las reuniones.			
Actué empáticamente durante el proceso de mentoría.			
Actué con flexibilidad y apertura durante el proceso de mentoría.			
Tuve una actitud reflexiva respecto a los temas que se abordaron.			

N° 21

Registro de la percepción del mentor acerca del rol del DN o vice versa

Reproducir una pauta para el mentor y una para el DN, para que ambos puedan evaluar al otro por separado y luego compartir.

Criterio	Logrado	No logrado	Comentarios
Siempre mostró compromiso con el proceso de mentoría.			
Se esforzó al máximo para que el proceso de mentoría avanzara positivamente.			
Dio prioridad a las reuniones agendadas por sobre otros compromisos.			
Participó activamente en las reuniones.			
Cumplió con los acuerdos y compromisos adquiridos en las reuniones.			
Me contactó cada vez que fue necesario.			
Mantuvo la confidencialidad sobre la información que emergía en las reuniones.			
Actuó colaborativamente durante el proceso de mentoría.			
Escuchó atentamente durante el proceso de mentoría.			
Actuó empáticamente durante el proceso de mentoría.			
Actuó con flexibilidad y apertura durante el proceso de mentoría.			
Favoreció la reflexión sobre las temáticas abordadas.			

N° 22 Pauta para evaluar el proceso de mentoría y sus aprendizajes

Evalúen en conjunto en qué medida se cumplieron las condiciones que se habían fijado para el proceso de mentoría y reflexionen acerca de cómo ello afectó (positiva o negativamente) a este proceso.

Criterios	Cumplido, cumplido medianamente o no cumplido	Efectos en el proceso de mentoría
Compromiso general con el proceso de mentoría		
Frecuencia de reuniones acordadas		
Cantidad de meses en los que acordamos el proceso		
Confidencialidad		
Reglas acordadas (saber escuchar, aceptar retroalimentación constructiva, ser abierto y flexible)		

En relación al plan de mentoría, evalúen el logro de los aprendizajes y objetivos que se habían formulado.

Objetivos específicos	Conocimientos, habilidades o actitudes que se deseaban desarrollar	Aprendizajes logrados durante la mentoría	Prácticas del DN que se lograron mejorar/eficientar

Evalúen el logro del objetivo general que se propusieron para en el plan de mentoría:

N° 23 Plan de desarrollo continuo

A partir de los logros del proceso de mentoría, reflexionen en conjunto acerca de las necesidades de desarrollo que se mantienen para el DN o que han surgido en este análisis, a fin de que él pueda seguir desarrollándose profesionalmente en el futuro.

Necesidad identificada	Objetivo	Acciones a realizar	Periodo estimado	Dimensión del MBD&LE al que se vincula

Bibliografía

Agencia de Calidad de la Educación (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Recuperado de: http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Estudio sobre indicadores de desarrollo personal y social*. Recuperado de: www.supereduc.cl/estudios-y-estadisticas/los-indicadores-de-desarrollo-personal-y-social-en-los-establecimientos-educacionales-chilenos-una-primer-mirada

Barber, M. y Moushed, M. (2008). *Informe Mackinsey: Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Recuperado de: www.oei.es/historico/pdfs/documento_preal41.pdf

Bellei, C. y otros (2014). *Lo aprendí en la escuela: ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Capítulo "Las claves del mejoramiento escolar sostenido". Recuperado de: <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2016/04/Lo-aprendi---en-la-escuela.pdf>

Bennetts, C. (1994). *Mentors, Mirrors and reflective Practitioners; an inquiry into informal mentor/learner relationships*, M.Ed dissertation, The University of Sheffield, accesat 11 sept.2005

Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. En *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>

Castro, C. e Inostroza, J. (2014). *Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?* Serie Sistemas públicos, n°9. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas U. de Chile. En http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/files_mf/seriesistemaspublicos-n9adp.pdf

Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (2016). *Sistema Educacional Chileno ¿Qué políticas para los directivos? Cuaderno 1*. En <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2016/05/cuaderno1.pdf>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2017). *Orientaciones Sistema de Desarrollo Profesional Docente*.

Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación (2006). *Informe final*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://unicef.cl/web/informe-final-del-consejo-asesor-presidencial-para-la-calidad-de-la-educacion/>

Cuéllar, C., Hernández, M., Fernández, M. y Weins-teín, J. (2016). *Director(a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile*. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652016000100002

CUREE (2005). *National Framework for Mentoring and Coaching* (Gran Bretaña). Recuperado de <http://www.curee.co.uk/resources/publications/national-framework-mentoring-and-coaching>

Day, C., Gurr, D. (2014). *Leading Schools Successfully: Stories from the field*. Abingdon: Routledge. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4324/9780203740309>

Dolcos, S., Sung, K., Argo, J.J., Flor-Henry, S., Dolcos, F. (2012). *The power of a handshake: neural correlates of evaluative judgments in observed social interactions*. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 24(12), pp. 2292 – 2305. Recuperado de: <https://experts.illinois.edu/en/publications/the-power-of-a-handshake-neural-correlates-of-evaluative-judgment>

DuBois, D. (2015). *Effectiveness of Mentoring Program Practices*. *Research in Action*. Issue 2. http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/RIA_ISSUE_2.pdf

García Garduño, J.M., Slater, C. y López-Gorosave, G. (2011a). *El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 31-50. En <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3932585.pdf>

Gibbons, A. (2005). Articles for pin 328 & pin 227 mentorship apel / Mentorship Journal Articles (www.andrewgibbons.co.uk) Recuperado de: <https://www.andrewgibbons.co.uk/free-resources/mentoring/>

Hansford, B., & Ehrich, L. C. (2006). *The principalship: how significant is mentoring?* Journal of Educational Administration, 44(1), 36-52. En <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09578230610642647?mobileUi=0&journalCode=jea>

Hernández, M. y Weinstein, J. (2014). *Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina.* Revista Psicoperspectivas, 13, 52-68. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1710/171032365006.pdf>

Hobson, A. (2003). *Mentoring and Coaching for New Leaders: Full Report.* National College for School Leadership, UK

Hopkins-Thompson, P. A. (2000). *Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching.* NASSP bulletin, 84(617), 29-36. En <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.858.6483&rep=rep1&type=pdf>

Karcher, M. & Herrera, C. (2006). *School based mentoring.* In Research in Action. Issue 6. En http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/RIA_ISSUE_6.pdf

IARE (2004). Review of the Research: *Nine Components of Effective Professional Development.* Recuperado de: https://education.ti.com/sites/us/downloads/pdf/research_iare_ael.pdf

Leithwood, K., Days, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership.* England: NCSL. Recuperado de: <https://dera.ioe.ac.uk/6967/>

Mena, I., Becerra, S. y Castro, P. (2010). *La gestión de la convivencia escolar: problemáticas, desafíos y anhelos.* En J. Catalán (Ed.), Psicología Educacional: Proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones (pp. 81-112). La Serena, Chile: Editorial Universidad de La Serena

Melero, D. (2017). *Mentoría para directores novatos en sistemas escolares del mundo.* Informe de investigación para Proyecto 7 CEDLE, Universidad Diego Portales. <http://cedle.cl/libro-mentores>

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile (2014). *Redes y mejoramiento escolar.* Recuperado de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/asignacion/home/documentos/pptpavez2014.pdf>

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.* Documento de trabajo. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile (2015). *Orientaciones para la revisión y elaboración de Proyectos educativos institucionales.* Recuperado de: http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2015/orientaciones-elaboracion-pei-para-jornada-junio.pdf

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018.* Recuperado de: <http://www.convivenciaescolar.cl/>

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile (2016). *Política del fortalecimiento del liderazgo directivo escolar.* Recuperado de: http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/Documento-Pol%C3%ADtica-Liderazgo_Texto-completo.pdf

Muñoz, G., & Marfán, J. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile.* Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educacional Latinoamericana. Recuperado de: <http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articulos/476/public/476-2217-1-PB.pdf>

Muñoz, G. y Weinstein, J. (2012). *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Santiago: CEPPE y Centro de Innovación en Educación. Fundación Chile. Recuperado de: http://www.academia.edu/3579344/_Qu%C3%A9_sabemos_sobre_los_directores_de_escuela_en_Chile

Núñez, M. (2015). *Profesores, ¡a escribir! Pero... ¿para qué? La escritura de relatos como un acto de resistencia a la falta de sentidos.* Revista Docencia n°55. Colegio de Profesores de Chile. En <https://docplayer.es/11951687-Profesion-docente-docencia-no-55-mayo-2015.html>

Pérez, M. (2011). *La práctica reflexiva. Una perspectiva para la formación docente en la obra de Donald Schön.* Facultad de Educación, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. En practicareflexiva.pro/wp-content/uploads/2015/09/Mauricio-Perez-Abril.pdf

Public/Private Ventures (2002). *Technical assistance packet #8: Measuring the quality of mentor-youth relationships: A tool for mentoring programs*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory. Retrieved April 23, 2003, from <http://educationnorthwest.org/sites/default/files/packeight.pdf>

Raczynski, D. y Muñoz, G. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile*. Mineduc. Recuperado de: <http://www.gse.upenn.edu/pdf/Efectividad%20Escolar.pdf>

Robinson, V., Hohepa, M. & Loyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Leaders Inc., PO Box 4268, Winmalee, NSW, Australia. Recuperado de: <http://www.curee.co.uk/files/publication/1260453707/Robinson%20Summary%20Extended%20Version.pdf>

Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing. En <https://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf>

SREB (2012). *Good principals aren't born, they are mentored: are we investing enough to get the school leaders we need?* Recuperado de <https://www.sreb.org/publication/good-principals-arent-born-theyre-mentored>

Talancon, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Toledo y Wittenberg (2015). *Reformulando la carrera docente en Chile*. OECD. Recuperado de: <http://www.oecd.org/chile/Reformulando-la-carrera-docente-en-chile.pdf>

Unicef (2004). *Educación de calidad para nuestra comunidad escolar: Guía de apoyo para directores y directoras*. Recuperado de: <http://unicef.cl/web/guia-de-apoyo-para-directoras-y-directores-educacion-de-calidad-para-nuestra-comunidad-escolar/>

Wallace Foundation (2007). *Getting principal mentoring right: Lessons from the field*. Retrieved from: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Getting-Principal-Mentoring-Right.pdf>

Weinstein, J. et al. (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3), 20-33

Weinstein, J., Muñoz, G., y Marfán, J. (2012). *Liderar bajo presión: las estrategias gestionadas por los directores de escuela para alcanzar los resultados comprometidos*. En Weinstein, J. y Muñoz, G. [Eds] *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* (pp. 219-254). Santiago de Chile: Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile

Weinstein, J. y Hernández, M (2014b). *Mentoría y redes entre directores de escuela: Evidencia y orientaciones de política para el fortalecimiento del aprendizaje entre pares*. Documento no publicado elaborado para OECD

Weinstein, J. et al. (2016). *El primer año de los directores novatos. Orientaciones para un programa de inducción profesional*. Recuperado de: <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/INFORME-FINAL-F911418.pdf>

Yirci, R., & Kocabas, I. (2010). *The importance of mentoring for school principals: a conceptual analysis*. The International Journal of Educational Leadership Preparation, 5(2), 1-7.

Zachary, L.J. (2000). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. (Guía del Mentor: Cómo Facilitar Relaciones de Aprendizaje Efectivas). San Francisco, CA: Jossey-Bass

<http://www.matrizfoda.com>

<http://www.partnersinmentoring.com> (2012). *Introduction to program evaluation. Handbook intro to evaluation*.



En este libro se utilizaron las tipografías
ITC Oficina® Sans, ITC Oficina® Serif,
Aleo y *Another Shabby*.

La portada se imprimió en papel couché
de 300 gr y el interior en bond de 106 gr.





*"Sistematiza el trabajo
que debe realizar el mentor
de una forma muy ágil y no pasa a llevar
la capacidad que debe desplegar el mentor,
más bien la complementa, y por ello resulta
un aporte esencial para el trabajo."*



*"Es un recurso que fija una secuencia
en el rol del mentor, donde aborda
temas concretos que están definidos
en las políticas nacionales para el
mejoramiento de la calidad
de la educación."*



*"Este libro me puede ser
de mucha ayuda: se convierte
en una guía práctica,
que además contiene todo
lo necesario para el trabajo
con el director novel
(sugerencias, ejemplos,
páginas web)."*



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO



udp



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

