

LA MENTORÍA NACE EN LA ODISEA: SIGUIENDO A ULISES

“El programa LEI completa su desarrollo en 2020-2021 con un proceso de mentoría por el que los equipos directivos llevan los elementos sustantivos de la formación recibida a su desempeño en el centro. Y, lo hacen con el acompañamiento y orientación de sus mentores, con los que inician un proceso de transferencia de conocimiento y de aprendizaje basado en la experiencia y en la cooperación”. Fundación Europea Sociedad y Educación.

1. CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN¹

1.1. Algunas definiciones

Según cuenta la Odisea, antes de partir hacia Troya, Ulises encargó a su amigo Méntor que se ocupara de su casa, su familia y sus posesiones, y que actuara como preceptor de su hijo Telémaco, ayudándole y aconsejándole en sus decisiones. Ulises soñaba con ver a su hijo convertido en un rey de Ítaca sabio y prudente.

Este personaje aparece también con las mismas características en las *Aventuras de Telémaco* (1699), escritas por Fenelón. En la literatura clásica la figura de Méntor se relaciona con la de una persona que ha de orientar y guiar a otra de menor experiencia: “Méntor es, en definitiva, el consejero por excelencia, el maestro al que se confía el aprendizaje de un joven al que le esperan arduas responsabilidades” (Grisaleña y Campo, 2007, p.2).

En la segunda fase del curso piloto dirigido a directivos LEI, se introduce un sistema que hemos llamado *mentoría*, si bien tiene también elementos de otras formas de acompañamiento. Sin entrar en disquisiciones terminológicas, el sistema que proponemos adopta básicamente las características del *mentoring*, tal como se reflejan en las definiciones referidas a continuación, pero no desprecia elementos del *coaching* y del *consulting* (asesoramiento).

Para llegar a nuestra descripción de la **mentoría LEI**, vamos a empezar por examinar diversas definiciones y señalar en ellas los elementos más significativos (en negrita) de nuestro programa de acompañamiento directivo.

Partimos de la concepción de la mentoría como un **proceso de aprendizaje personal**. Eby, Allen, Evans, y DuBois (2008) lo definen como una **relación interpersonal orientada al desarrollo**, entre un individuo más experimentado o mentor, y un individuo menos experimentado, o *protégé* que, a partir de aquí, llamaremos ‘mentorizado’.

El *European Mentoring and Coaching Council* define la *mentoría* como la “**ayuda** que una persona da a otra **para hacer transiciones significativas en conocimiento, trabajo o pensamiento**”. Por su parte, Inostroza de Celis (2008) define la mentoría como: “un **proceso colaborativo** (una interacción, una conversación, un análisis reflexivo), que tiene el propósito de **producir un cambio** en nuestra forma de ser y actuar en la práctica, teniendo como patrón las **competencias** que cada actor (mentor y mentorizado) debe evidenciar” (p. 33).

¹ Mireia Tintoré. Concepto y fundamentación de la mentoría LEI. [Proyecto LEI](#). Ed. Mercedes Esteban. Fundación Europea Sociedad y Educación.2020.



La mentoría, según Soler Inglés (2005), es un **proceso** mediante el cual una **persona con más experiencia** [en nuestro caso, el mentor] enseña, aconseja, guía y **ayuda en el desarrollo personal y profesional de otras** [en nuestro caso, los equipos directivos mentorizados], invirtiendo tiempo, energía y conocimientos” (p. 102).

El *mentoring* – palabra de origen inglés- se traduce al español como mentoría, mentorazgo, o acompañamiento. De este último vocablo deriva el comentario de Serafín Antúnez (2006) que ayuda a ilustrar la mentoría: **“Acompañar es ir al lado del otro, no tirar de un extremo de una cuerda o proyecto para que otros vayan detrás realizando las ideas y decisiones de otros; eso sería arrastrar. Tampoco es empujarlo para luego contemplar cómo le va”** (Antúnez, 2006).

El análisis de estas definiciones, y de las palabras más repetidas en las mismas, pone de manifiesto que la *mentoría* es un proceso colaborativo de ayuda y acompañamiento para el cambio y el desarrollo personal y profesional de las personas y, por extensión, de las organizaciones.

La mentoría LEI es un proceso de acompañamiento individualizado que pretende ayudar a los directivos escolares a desarrollar nuevas competencias y un específico estilo de dirección, con el fin de procurar que los principios de la educación integral orienten al conjunto de la comunidad educativa.

Aunque posiblemente siempre han existido diferentes formas de acompañamiento, los programas de mentoría, como proceso formal de asesoramiento a directores escolares, se iniciaron en los años 90 del pasado siglo (Hayes, 2020, p. 98), siendo, por lo tanto, un método de formación relativamente novedoso.

2

1.2. Mentoría, *coaching* y *consulting*. El papel del facilitador o mentor

Como ya hemos dicho, la mentoría LEI tiene también elementos del *coaching* (Aas& Flückiger, 2016; Archer & Yates 2017; Goff, Guthrie, Goldring, & Bickman, 2014; Lackritz, Cseh & Wise 2019; López-Yáñez, Sánchez-Moreno, Altopiedi, & Oliva-Rodríguez 2018; Wise & Avendaño, 2013) y del asesoramiento o *consulting* (Eleyan & Eleyan, 2011; Irby, 2018 and 2020; Irby, Boswell, Jeong, & Pugliese, 2018).

Coaching y mentoría comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional de las personas que participan en el proceso, pero sus “entrenadores” tienen perfiles distintos. El *coach* no necesita ser un experto ni conocer en profundidad el área de trabajo –en nuestro caso el ámbito educativo- de su *coachee* para ayudarle a maximizar su potencial.

El mentor ha de ser experto en el área. En ello se sustenta la fuerza de su acompañamiento. El mentor ha de ser **un referente** para su mentorizado, tener **una trayectoria profesional ejemplar y valores humanos que transmitir** (Soler Inglés, 2005).

En los últimos años ha tomado fuerza la modalidad de **coaching grupal** cuya característica diferencial consiste en que los participantes no solo reciben retroalimentación de un formador especializado, sino también de los demás participantes (Oliva y López Yañez, 2019, 56). Este elemento también está presente en nuestro programa de mentoría.



Otro concepto relacionado con la *mentoría* es el asesoramiento. Antúnez (2006) concibe la asesoría como un servicio de **apoyo externo a las escuelas** y en ese sentido coincide con la mentoría LEI, pues si bien es verdad que en la mentoría se suelen utilizar mentores internos, en nuestro caso **los mentores LEI serán expertos externos y ajenos a la organización, pero con conocimientos y experiencia en dirección educativa. Se trata de personas que acompañan a los líderes escolares y que actúan como catalizadores, trabajando junto al equipo directivo sin sustituirlo.**

Antúnez (2006) define la tarea asesora en educación escolar como: “un **proceso sostenido de ayuda consentida y de acompañamiento** mediante acciones orientadas a la mejora de las prácticas profesionales [en nuestro caso, de los directivos]” (2006:58).

El mismo autor señala con claridad qué objetivos se persiguen: “La tarea asesora debe enfatizar en la **función orientadora** y en el **consejo razonado**” (p.59). Para la mentoría que proponemos, la función orientadora se concreta en ayudar a los equipos directivos a **observar todo lo que se hace y todo lo que pasa en el centro educativo con las “lentes LEI”**, es decir, con la idea de desarrollar un liderazgo que persiga la educación integral. Y se concreta también en **ayudar a los directivos a conseguir el propósito que el propio grupo ha establecido.**

El consejo razonado se resume en **ofrecer “alternativas pertinentes y ejemplos suficientes y ponderados para que las personas a quienes se ayuda puedan decidir por sí mismas sus propios caminos”** (2006:59).

Nieto Cano considera que el asesoramiento en educación constituye “**un proceso de ayuda** basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de la organización” (2001: 148). Este autor hace referencia a las aportaciones de Rodríguez (1996), que aplica la denominación de asesoramiento a “aquellas labores en las que participan profesionales de igual estatus con el propósito de **resolver problemas encontrados en la práctica profesional**. Uno de los participantes, justamente el que tiene el problema, demanda ayuda para resolverlo y el otro está en situación de corresponder a esta petición, **ofreciendo recursos variados para contribuir a encontrar la solución.**” (2001: 148).

Dentro del asesoramiento educativo, Nieto Cano (2001) establece tres modelos distintos: a) **modelo de intervención**, en el que el asesor tiene el papel protagonista y es un solucionador de problemas; b) **modelo de facilitación**, en el cual el protagonista es el asesorado; y c) *modelo de colaboración*, en el que asesor y asesorado consensuan la toma de decisiones y ambos comparten la responsabilidad.

En el modelo de mentoría LEI, asumimos las facetas de **facilitación y colaboración**. En el primer caso, el papel del asesor consiste en buscar cómo ayudar al asesorado para que sea éste mismo quien diagnostique su problema y busque la solución. En el modelo de colaboración se defiende la interdependencia y la convergencia de los puntos de vista de ambos actores en torno a la definición de problemas, y el diseño e implementación de posibles soluciones para un aprendizaje mutuo.

Nuestro proyecto, apoyándose en las aportaciones de los autores referenciados, considera la mentoría como el proceso que engloba tanto el *mentoring* como el *coaching* y la asesoría. Y va más allá. Por un lado, el mentor tiene como función ser **experto** en el tema del liderazgo para

una educación integral, por otro, es **entrenador, catalizador del talento o coach**, estimulando y potenciando a los equipos directivos y facilitando su desarrollo integral. También es **consejero** y asesor, cuando se le demande una consulta para la solución de problemas o en la toma de decisiones que conlleva el ejercicio directivo. Es la persona de apoyo que ayuda a los equipos a alcanzar sus metas y cubrir las expectativas iniciales en un ambiente de **confianza, respeto y compromiso**. Su papel ha de ser a la vez de **exigencia y apoyo** (“*demanding and supportive*”, Aas & Blom, 2018).

Los profesores chilenos Rincón Gallardo et al. (2019) explican de esta forma el papel de los mentores, a quienes ellos llaman **“amigos críticos”**:

“El concepto “amigo crítico” describe la función de un agente externo, cuya perspectiva es valorada por el grupo u organización; **su misión es aportar una mirada externa** acerca de los procesos de trabajo al interior de una organización (Huerta, 2014).

El amigo crítico persigue los siguientes fines que se tendrán muy en cuenta para la **mentoría LEI**:

- crear una relación de aprendizaje entre iguales, basada en el respeto constructivo y la confianza;
- recabar información conveniente sobre lo que está pasando y por qué;
- realizar un análisis y reflexión crítica, y
- extraer implicaciones y líneas de actuación para el logro de mejoras (Escudero, 2009).

4

Un rol fundamental del amigo crítico es **formular preguntas pertinentes y desafiantes** que enriquezcan el nivel de reflexión y provoquen cambios en las acciones de los equipos directivos (Rincón Gallardo et al., 2019), en nuestro caso siempre con el enfoque de la educación integral. Estas **preguntas poderosas**, según Wise y Avendaño (2013), promueven cambios de segundo orden (innovación). El mentor no pregunta *cómos* (pregunta que pide acciones: ¿cómo podemos mejorar la institución?) sino *porqués* (pregunta que pide reflexiones y análisis de problemas: ¿Por qué la institución no es la mejor?). Otro tipo de preguntas reflexivas pueden ser: ‘Cuando logres ese objetivo, ¿qué significará para ti?’ (no ¿si logras...) o ‘¿Cuál será el impacto de hacer eso?’

El acompañamiento de los amigos críticos consiste en favorecer la reflexión dialógica entre los participantes a través de preguntas que, entre otras finalidades, a) ayuden a los participantes a identificar contradicciones entre su discurso (lo que decían) y su práctica (lo que hacían); b) enfoquen la atención de los comentarios críticos a los discursos y las prácticas de los participantes, no a las personas de quienes éstos provenían (...); y, e) recuerden constantemente los fines que dan sentido al liderazgo escolar y a la colaboración profesional (Rincón Gallardo et al., 2019, p. 256).



2. MENTORES Y MENTORIZADOS EN EL PROGRAMA LEI

“Cuando así hubo hablado, tomó asiento. Entonces levantóse Méntor, el amigo del preclaro Ulises; -éste, al embarcarse, le había encomendado su casa entera para que los suyos obedeciesen al anciano y él se lo guardara todo y lo mantuviese en pie...”
Odisea, 224, Canto II

A partir de la anterior aproximación a una revisión crítica básica de la literatura sobre mentoría, podemos sintetizar el **papel del mentor y de los mentorizados en el programa LEI** de la siguiente manera:

El mentor: conoce a fondo el programa LEI, el contexto en el que opera el centro educativo y, sobre todo, a las personas que trabajan, especialmente a su equipo directivo; aunque es experto, no impone; prepara cada sesión, acompaña, orienta, aconseja de forma razonada, ofrece alternativas y caminos diversos, anima, ofrece sus conocimientos y experiencia, proporciona y busca otros conocimientos o ayudas cuando es necesario, hace preguntas “poderosas” y “críticas”, no determina lo que deben resolver sus mentorizados y eleva sus miras, ofrece *feedback* constructivo, se siente responsable de ellos y de su centro, cataliza, es decir, provoca reacciones, no aplica cambios ni toma decisiones, conjuga exigencia y ayuda.

Los equipos mentorizados: conocen a fondo el programa LEI y se comprometen a implementarlo a través de sus planes de mejora, llevan preparadas las sesiones, piden consejo, actúan con libertad decidiendo lo que les parece más conveniente para su centro, son sinceros, adoptan una postura positiva ante los problemas y temas, dan cuenta de los procesos y de los resultados relacionados con la aplicación del programa, no delegan sus responsabilidades en el mentor.

Las condiciones necesarias: un franco clima de confianza, transparencia, confidencialidad, optimismo, respeto y compromiso, son importantes para facilitar la consecución de los objetivos.

La metodología: sin menoscabo de otro tipo de seguimiento (llamadas telefónicas, mails, etc.), la mentoría LEI se llevará a cabo básicamente a través de reuniones de asesoramiento entre mentor y equipos mentorizados. En dichas reuniones se utilizarán las preguntas críticas que atienden a las causas de las cosas para hacer reflexionar a los participantes en el programa y para ayudarles a enfocar su tarea directiva basándose en los principios de la educación integral.

Así como en química, los catalizadores aumentan la velocidad de una reacción, los mentores LEI acompañan el ritmo del proceso de cambio, ayudando a descubrir dónde se encuentran los reactivos capaces de guiar los planes de mejora. Y, de hacerlo bajo el impulso de un liderazgo que distribuye, reflexiona, escucha y aprecia la conversación con la comunidad educativa”. Fundación Europea Sociedad y Educación. 2020.



REFERENCIAS

Aas, M. (2017). Leaders as learners: developing new leadership practices. *Professional Development in Education*, 43(3), 439-453. doi:10.1080/19415257.2016.1194878

Aas, M., & Blom, T. (2018). Benchlearning as professional development of school leaders in Norway and Sweden. *Professional Development in Education*, 44(1), 62-75. doi:10.1080/19415257.2017.1355840

Aas, M., & Flückiger, B. (2016). The role of a group coach in the professional learning of school leaders. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(1), 38-52. doi:10.1080/17521882.2016.1143022

Antúnez, S. (2006). Principios generales de la asesoría a los Centros Escolares. En: A. Martínez Olivé (coord.) *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México: OIE. Pp. 57-76.

Archer, S., & Yates, J. (2017a). Understanding potential career changers' experience of career confidence following a positive psychology based coaching programme. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), 157-175. doi:10.1080/17521882.2017.1292535

City, E. A., Elmore, R. F., Fiarman, S. E., y Teitel, L. (2009). Theories of Action. En *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning* (pp. 39-57). Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press.

Eby, L., Allen, T., Evans, S., y DuBois, D.L. (2008). Does Mentoría Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of Vocational Behavior* 72(2):254-267.

Derar Eleyan, D., y Eleyan, A. (2011). Coaching, Tutoring and Mentoría in the Higher Education as a solution to retain students in their major and help them achieve success
European Mentoría and Coaching Council Spain (s.d). <https://emccspain.org/>

Goff, P., Guthrie, E., Goldring, E., & Bickman, L. (2014). Changing principals' leadership through feedback and coaching. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 682-704. doi:http://dx.doi.org/10.1108/JEA-10-2013-0113

Gorichon, S. Salas, M., Araos, MJ., Yáñez, M., Rojas-Murphy, A. & Jara-Chandía, G.. (2020). Prácticas de mentoría para la inducción de docentes principiantes: Análisis de cuatro casos chilenos al inicio del proceso

Grisaleña, J. y Campo, A. (2007) El mentoría como estrategia de aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 1-8.

Hayes, S. (2020). Relational mentoring for developing novice principals as leaders of learning. *The wiley international handbook of mentoring* (pp. 97-113). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/9781119142973.ch7 Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119142973.ch7>

Inostroza, G., (2008). Formación de Mentores para la Inducción del profesorado principiante. En: Boerr Romero, I. (ed.). *Acompañar los primeros pasos de los docentes*. Chile: Santillana. pp. 29-46



Irby, BJ (2020) Vision and mission of mentoría and coaching focused on school leaders, *Mentoría & Tutoring: Partnership in Learning*, 28:2, 99-103, DOI:10.1080/13611267.2020.1755514

Irby BJ. (2018) Editor's Overview: Differences and Similarities with Mentoría, Tutoring, and Coaching, *Mentoría & Tutoring: Partnership in Learning*, 26:2, 115-121, DOI: 10.1080/13611267.2018.1489237

Irby, B. J., Boswell, J., Jeong, S., & Pugliese, E. (2018). Editor's overview: Tutoring and coaching. *Mentoría & Tutoring: Partnership in Learning*, 26(3), 245-248. doi:10.1080/13611267.2018.1511955

Lackritz, A.D. Cseh, M. & Wise, D. (2019) Leadership coaching: a multiple-case study of urban public charter school principals' experiences, *Mentoría & Tutoring: Partnership in Learning*, 27:1, 5-25, DOI: 10.1080/13611267.2019.1583404

Leithwood, K. (2019) Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension, *School Leadership & Management*, 39:2, 175-197, DOI: 10.1080/13632434.2018.1470503

López-Yáñez, J., Sánchez-Moreno, M., Altopiedi, M., & Oliva-Rodríguez, N. (2018). Formación de directivos escolares mediante un programa basado en el coaching grupal, la retroalimentación y análisis de la práctica. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(1), 481-500.

Nieto Cano, J.M. (2001). Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas. En: Jesús Domingo Segovia (coord.) *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona, Octaedro-EUB pp. 147-166

Oliva-Rodriguez, N. & López-Yáñez, J. (2019) Autoaprendizaje en Pequeños Grupos para la Formación de Directores Escolares. Análisis de un Programa Piloto, *REICE*, 17(1), 55-71.

Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., Mellado, M.E.; Aravena, O. (2019). Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas chilenas: una teoría de acción. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XLIX, 1, 241-272.

Scott, L. M. (n.d.). Enhancing principals' skills through sustainable mentoring programs.
Soler Anglés, M.R. (2005). El Mentoría como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18, 184, 100-109.

Wise., D. & Avendaño, K. (2013). Coaching para el liderazgo educativo. Guatemala: USAID
Wise, D., & Cavazos, B. (2017). Leadership coaching for principals: a national study. *Mentoría & Tutoring: Partnership in Learning*, 25:2, 223-245.

Programa Liderazgo para el aprendizaje de La Caixa. <https://obrasociallacaixa.org/es/programa-la-caixa-liderazgo-aprendizaje>