



# Aptus

POTENCIADORA EDUCACIONAL

SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari



## **CONVERSACIÓN CON EXPERTOS:** mentoría docente en la formación de futuros profesores

**Buenas prácticas en mentoría en la formación inicial docente**



**Aptus** es una corporación sin fines de lucro que nació de un sueño conjunto entre la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP Red de Colegios) y la Fundación Reinaldo Solari. Este sueño era, y sigue siendo, el potenciar a las escuelas vulnerables para que puedan ofrecer la mejor educación a sus estudiantes. Desde esa óptica, uno de los focos de Aptus ha sido observar prácticas de excelencia nacionales e internacionales para sistematizarlas y transferirlas a las escuelas; es decir, desde la práctica para la práctica. Este esfuerzo se ha concretado en cursos de capacitación, asesorías, programas de formación para profesores y directivos, y en el desarrollo de herramientas pedagógicas, tales como instrumentos de evaluación, planificaciones de clases y traducciones de libros.

Estas prácticas efectivas de docentes y líderes escolares, con sus respectivos logros de aprendizaje, tienen hoy suficiente sustento teórico y empírico desde distintas fuentes de evidencia. Por este motivo, Aptus difunde investigaciones y síntesis de evidencia que respaldan la efectividad de estas prácticas de enseñanza, permitiendo a docentes, directivos y formadores de docentes tomar mejores decisiones en sus aulas.

## **INICIATIVA DE APTUS PARA FORMADORES DE DOCENTES**

**Enseñar a enseñar** es una iniciativa de Aptus que investiga, sistematiza y difunde gratuitamente prácticas efectivas para la formación y acompañamiento de docentes. A través de recursos, publicaciones, programas de formación, cursos y actividades de extensión.

Enseñar a enseñar busca acortar la distancia entre la teoría y la práctica educativa, construyendo puentes de conocimientos y colaboración entre investigadores, universidades y escuelas.

Todos estos recursos y herramientas representan el esfuerzo deliberado de Aptus por seguir aprendiendo de instituciones y expertos a fin de sistematizar aprendizajes, adaptarlos y aplicarlos con efectividad en la formación de docentes y directivos.

Compartir de manera clara, amigable y práctica lo que hemos aprendido sobre formación docente es, en sí mismo, un gran desafío. Entonces, nos interesa mucho conocer cómo son recibidos, interpretados y utilizados estos recursos en distintos espacios de formación docente. Por esta razón, nos encantaría tener tus impresiones, comentarios y sugerencias de mejora.

# Índice

---

<b>Mentoría en la formación Inicial docente</b>	4
<b>Experiencias internacionales</b>	5
<b>Alder Graduate School of Education (Alder GSE)</b>	6
<b>ARK Teacher Training</b>	7
<b>Relay Graduate School of Education (Relay GSE)</b>	8
<b>Cuatro pilares de la mentoría en la formación inicial docente</b>	10
<b>Pilar I:</b> confianza y respeto mutuo entre mentor y profesor en formación (PF)	11
<b>Pilar II:</b> experticia del mentor	15
<b>Pilar III:</b> mentoría para una formación docente enfocada	20
<b>Pilar IV:</b> vínculo entre institución formadora y centros de práctica	24
<b>Conclusiones</b>	27
<b>Tabla resumen de pilares y buenas prácticas</b>	29
<b>Agradecimientos</b>	31

## Mentoría en la formación inicial docente

Las facultades de Educación y las carreras de Pedagogía tienen una gran responsabilidad: formar a las futuras generaciones de profesores en conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para los actuales desafíos de las escuelas. Para esto, una pieza clave dentro de la formación que reciben los futuros docentes es el componente práctico, es decir, las experiencias de inmersión temprana y práctica profesional que experimentan en establecimientos escolares. Esta formación práctica es relevante puesto que, de ser exitosa, posibilita la transferencia de lo aprendido en las universidades hacia los contextos reales de ejercicio docente, preparando mejor a los profesores en formación para los desafíos de la enseñanza.

Entre los distintos actores de la formación práctica de futuros docentes, el rol de mentor juega un rol clave. Estos docentes en ejercicio acompañan y facilitan la formación de estudiantes de pedagogía en los centros donde cursan sus prácticas tempranas o profesionales. Su papel es de especial importancia ya que sirven de modelo pedagógico, apoyando el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes para la inserción exitosa en la profesión docente.

Se espera que este documento sea un insumo útil para aquellos mentores, que busquen potenciar y mejorar sus prácticas de mentoría y acompañamiento a través de los aspectos clave señalados en este documento. Además, se espera que este documento sea un aporte para aquellos formadores de formadores que estén interesados en nutrir y complementar el trabajo y alineación entre los espacios universitarios y los de práctica profesional en donde se desenvuelven los profesores en formación.

---

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando o/a, los/las y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.







## Experiencias internacionales

Con la finalidad de identificar cuáles son los factores clave que permiten un acompañamiento de calidad y alta efectividad en los mismos centros educativos donde profesores en formación realizan sus prácticas tempranas y/o profesionales, conversamos con cuatro expertos internacionales de instituciones y programas de formación inicial docente: Relay Graduate School of Education y Alder Graduate School of Education de Estados Unidos, y Ark Schools del Reino Unido.

Estas tres instituciones internacionales, reconocidas en la formación docente, han sabido desarrollar distintas estrategias innovadoras y efectivas combinando aspectos teóricos y prácticos para generar profesores de excelencia. La experiencia que sus expertos pueden brindar constituye información útil para otros formadores, en tanto permitirá aplicar su trabajo en contextos diferentes a los que fueron pensados originalmente. De este modo, se hace relevante la sistematización de estas experiencias y su disseminación.

Gracias a una serie de entrevistas y tres mesas de trabajo, pudimos identificar cuatro pilares fundamentales de la mentoría en la formación práctica inicial docente que serán descritos durante este documento, así como buenas prácticas asociadas a cada uno de estos pilares.

**RELAY/GSE**  
GRADUATE SCHOOL of EDUCATION

 **ALDER** GRADUATE  
SCHOOL OF  
EDUCATION

**Ark** Teacher  
Training

# Alder Graduate School of Education (Alder GSE)

Alder GSE es una escuela de Educación sin fines de lucro, que desde 2010 ofrece programas de formación docente a personas que ya cuentan con una licenciatura o título profesional. Estos programas tienen una duración de un año y ofrecen a sus estudiantes una experiencia formativa que se da en un trabajo en conjunto con mentores y mentoras, quienes son profesores y profesoras expertas.

Ubicado en Estados Unidos, su visión está alineada con la idea de que las y los profesores y líderes educativos pueden cambiar la vida de estudiantes y hacer del mundo un lugar mejor y más justo. Su misión es crear oportunidades y cultivar el éxito para cada estudiante mediante el reclutamiento y formación de excelentes profesores y profesoras y líderes educativos que formen parte y sean reflejo de las comunidades educativas en las que trabajan.



## NATE MONLEY Director Senior

Nate es el Director Senior de Proyectos Especiales de Alder GSE. Como miembro de la facultad y del equipo de liderazgo de esta escuela de Educación, es el principal responsable de la administración de los asuntos académicos de Alder.

Ha trabajado por más de diez años en escuelas en EEUU y se ha desempeñado como director de Capitol Heights Academy. Durante sus tres años como director, la escuela fue reconocida con los premios California Distinguished School y National Blue Ribbon. Nate tiene títulos en inglés y español de Westmont College y un MEd de la Universidad de California, Los Ángeles. Obtuvo su Doctorado en Liderazgo Educativo de la Universidad del Pacífico en 2017.





# Ark Teacher Training

Ark es una organización benéfica cuya finalidad es transformar vidas a través de la educación. Inicialmente a cargo de una escuela, hoy es una red que se compone de 38 colegios ubicados en distintos puntos del Reino Unido y es reconocida como uno de los grupos académicos con mejores resultados del país. Dentro de las diversas iniciativas que han surgido al interior de esta organización, se encuentra Ark Teacher Training, un programa de formación docente enfocado en la escuela.

Su sello distintivo es que los futuros profesores se preparan enseñando desde el primer día, aprendiendo directamente desde la experiencia en el aula y beneficiándose de la experiencia de la comunidad escolar, lo que combina de muy buena manera la teoría y la práctica necesaria para convertirse en excelentes maestros.



## JOHANNA KLINSKY Directora de desarrollo docente

Johana se desempeña actualmente como directora de desarrollo docente en Ark Teacher Training.

Ha trabajado por más de 14 años como maestra y mentora en escuelas públicas de Chicago, Estados Unidos. Posee además una amplia experiencia en liderazgo escolar, liderazgo de redes, y formación de profesores, orientando su trabajo a la generación de mayores oportunidades y más equidad para todos los estudiantes.

Johana ayudó a fundar la escuela secundaria Eric Solorio Academy, también en Chicago, establecimiento que ha sido premiado con el mejor rendimiento académico del estado de Illinois para estudiantes que viven en espacios urbanos de alta pobreza.

## RELAY Graduate School of Education (Relay GSE)

Relay GSE es una institución de educación superior sin fines de lucro fundada en 2011 en Nueva York, y actualmente cuenta con 19 campus alrededor de Estados Unidos.

Su misión es formar a profesores y líderes escolares capaces de desarrollar en todos los estudiantes las habilidades académicas y fortalezas de carácter necesarias para tener éxito en la universidad y en la vida.



### AMIRAH PIERRE-LOUIS Directora de Programa Residencia de Profesores

Amirah se unió a Relay Newark en 2014, desempeñándose como becaria de instrucción y profesora asistente de práctica apoyando el desarrollo de los maestros en el programa de posgrado. Actualmente se desempeña como directora del programa de Relay en Nueva Jersey.

Antes de unirse a Relay, Amirah asumió el rol de Maestra y Especialista Curricular para MLK Renew School en 2013. Durante este tiempo, Amirah trabajó con éxito para desarrollar prácticas de instrucción de maestros a lo largo de la escuela K-8. Ha obtenido un B.S. en Psicología de Bloomfield College, Maestría en Currículo de la Universidad de Scranton. Tiene también un título de Especialista en Educación (Ed.S.) y actualmente está completando su trabajo de doctorado en la Universidad de Seton Hall.



## RELAY Graduate School of Education (Relay GSE)

Relay ofrece programas de Pedagogía combinan la teoría y la aplicación práctica de estrategias de enseñanza basada en la investigación educativa y la evidencia de aprendizajes. En la actualidad, Relay forma a más de cuatro mil profesores y líderes escolares al año.

Relay y Aptus tienen una alianza para compartir aprendizajes en formación inicial docente, y tanto el Programa de Formación en Liderazgo Instruccional y el Programa de Práctica Avanzada, ambos desarrollados por Aptus, han contado con la asesoría en contenidos y metodologías de profesionales expertos de Relay GSE.

**RELAY/GSE**  
GRADUATE SCHOOL of EDUCATION



### BEEJ SHAH Directora de Residencia

Beej es Directora de Residencia en Relay Graduate School of Education en Chicago, Illinois. En este rol ella apoya el crecimiento y el desarrollo de los profesores en formación. Trabaja estrechamente con los mentores para apoyar y desarrollar un conjunto de habilidades en la retroalimentación de la observación y el modelado de las mejores prácticas para los profesores en formación.

Beej comenzó su carrera en la educación como profesora de Lenguaje y Literatura de 6° básico antes de pasar a ser formadora de profesores en la escuela básica y media. Actualmente está en su décimo octavo año trabajando en educación y lo que más le apasiona es asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a profesores de alta calidad y a una gran educación.

# CUATRO PILARES EN LA MENTORÍA

---

Los mentores son una figura clave para que los profesores en formación desarrollen competencias propias de la profesión. Para que este proceso sea efectivo, los mentores deben acompañar la transferencia del aprendizaje y adaptación al contexto de aula que los profesores en formación han obtenido de sus instituciones de educación superior. En conversación con nuestros expertos, reconocimos una serie de buenas prácticas (BP) que facilitan una mentoría efectiva.

Luego de un análisis, organizamos esas prácticas en cuatro pilares. Aun cuando hemos conceptualizado estos pilares de forma separada, en realidad se entrelazan y funcionan de forma conjunta.



**I.** Confianza y respeto mutuo



**III.** Mentoría para una formación docente enfocada



**II.** Experticia del mentor



**IV.** Vínculo entre institución formadora y los centros de práctica



# I CONFIANZA Y RESPETO MUTUO

---

Para que una mentoría sea exitosa, uno de los factores determinantes es la relación entre el mentor y su profesor en formación.

Establecer una relación de confianza y respeto mutuo, tanto profesional como personal, será fundamental para el crecimiento del futuro docente.



## **Buena Práctica 1**

Una relación de confianza y respeto



## **BP2**

La relación se nutre salvaguardando tiempos, frecuencia y escucha activa



## **BP3**

Saber escuchar y trabajar basándose en evidencia fomenta la confianza



## **BP4**

Las expectativas claras son una base sólida para la mentoría



## **BP5**

Apertura de espacios que fomentan el aprendizaje



## **BP6**

La flexibilidad, honestidad y paciencia son la base de las relaciones efectivas

“No creo que las mejores relaciones sean las que provienen de personas que sólo dicen las cosas buenas y positivas, pero no entregan comentarios honestos y duros. En cambio, creo que la capacidad de ser realmente honesto y directo es muy importante, y junto con eso, ser compasivos, ser capaces de ver y nombrar lo bueno de las personas ”

**BEEJ SHAH - RELAY GSE**

## **BP1**

### **UNA RELACIÓN DE CONFIANZA Y RESPETO**

En Alder GSE, resulta relevante que la relación que se da entre el mentor y el PF sea una relación basada en la confianza y en el respeto mutuo, dando espacio para que el profesor en formación se sienta cómodo haciendo preguntas y solicitando apoyo. Según ellos, solo así se podrán generar conversaciones honestas, francas y abiertas entre ambos, que sirvan de base para un aprendizaje efectivo y una mejora continua.

## **BP2**

### **LA RELACIÓN SE NUTRE SALVAGUARDANDO TIEMPOS, FRECUENCIA Y ESCUCHA ACTIVA**

Una vez establecido el vínculo inicial, se solicita al mentor que reserve dos horas a la semana para trabajar con su profesor en formación. En Alder GSE, a estas horas las denominan “tiempo sagrado”, puesto que consideran que el encuentro regular y continuo entre ambas partes es clave para establecer y alimentar una relación de confianza a lo largo del tiempo. Además, para fomentar este tipo de vínculo, forman a los mentores en escucha activa y estrategias para tener conversaciones provechosas, como por ejemplo, tipo de preguntas para una comunicación efectiva.

## **Pregunta reflexiva**

**¿Cuentas con un horario o espacio protegido para reunirte con tu profesor en formación?  
Si es así, ¿qué aspectos de su formación son trabajados en dichos espacios?**



## BP3

### SABER ESCUCHAR Y TRABAJAR BASÁNDOSE EN EVIDENCIA FOMENTA LA CONFIANZA

En Ark Teacher Training, tener una relación de confianza es fundamental. Para eso, es clave que los mentores sepan escuchar activamente y que anclen las conversaciones en la evidencia del trabajo de los profesores en formación. Para esto, el mentor debe evitar entregar sus opiniones y preferencias personales, y debe poner los datos objetivos en el centro de las conversaciones que mantenga con el futuro docente.

## BP4

### LAS EXPECTATIVAS CLARAS SON UNA BASE SÓLIDA PARA LA MENTORÍA

Una de las estrategias más importantes En Ark Teaching Training para promover una relación efectiva en la mentoría es definir las expectativas de lo que se espera del mentor y del profesor en formación por medio de un contrato simbólico. En este documento se les invita a acordar una serie de elementos tales como la forma de planificar en conjunto durante la semana o las actividades que realizarán cuando no estén juntos en el aula. Si ambos tienen claridad de lo que hará cada uno, hay más probabilidades de que exista una base sólida para generar una relación de confianza. Para esto, resulta fundamental reunir al mentor y al profesor en formación para que lean las expectativas, discutan cada uno de los puntos y firmen este contrato. Esto ha mostrado ser un recurso que facilita la resolución de conflictos que se puedan producir durante el acompañamiento.

## Pregunta reflexiva

**¿Cuál es el aporte de hablar explícitamente de las expectativas, tanto del docente en formación como del mentor en el proceso de formación del futuro docente?**

## BP5

### APERTURA DE ESPACIOS QUE FOMENTAN EL APRENDIZAJE

Al pensar en programas de gran escala, con un alto número de profesores que están siendo formados, es razonable que los mentores no siempre tengan tiempo de reunión para conocer más sobre la vida personal de cada practicante a cargo. Es por esto que en Relay GSE es clave que la relación que se produzca en la mentoría tenga el foco puesto en el desarrollo del futuro docente. En ese contexto, los mentores que tienen una mejor relación con sus profesores en formación son los que los involucran en sus actividades y procesos. Por ejemplo, estos mentores invitan a sus practicantes a asistir a sus reuniones, a sus momentos de planificación, a sus salas clases y les dan espacio dentro de sus clases para que puedan practicar la enseñanza. Las instancias donde el mentor facilita el aprendizaje del profesor en formación son las que permiten una relación honesta y de confianza, en que está permitido hacer preguntas o comentarios sobre el ejercicio docente.

### Pregunta reflexiva

**¿A qué espacios sueles involucrar a tu PF? ¿en cuáles otros los incorporarías? ¿cómo esto impactaría el aprendizaje de los profesores en formación?**

## BP6

### LA FLEXIBILIDAD, HONESTIDAD Y PACIENCIA SON LA BASE DE LAS RELACIONES EFECTIVAS

En Relay GSE, los mentores que tienen una base firme para establecer relaciones efectivas con sus profesores son personas flexibles, pacientes y con mentalidad de crecimiento. Los profesores en formación no serán excelentes docentes desde el primer día, de modo que es crucial que sus mentores crean que pueden mejorar significativamente con tiempo y trabajo duro. En ese sentido, los mentores tienen que ser personas propositivas. Al mismo tiempo, es importante que sean honestos, directos, y retroalimentar a sus profesores en formación con claridad sobre sus aspectos de mejora.

# II EXPERTICIA DEL MENTOR

---

Un segundo factor clave para que una mentoría sea efectiva, es la experticia de los mentores. Según nuestros expertos, los profesores en formación deben tener la oportunidad de ver modelos de enseñanza de excelencia en el contexto del aula. Para esto, los mentores tienen que ser excelentes profesores y expertos en el área que enseñan. Esto ayuda a que los futuros maestros vean en la práctica y en contextos reales de enseñanza aquello que aprenden en los centros de formación



- BP1**  
Un buen profesor debe ser formado explícitamente para ser un gran mentor
- BP2**  
Los mejores profesores mentores usan su juicio
- BP3**  
La experticia se transfiere a través del modelaje
- BP4**  
La voluntad de aprender es necesaria cuando falta experticia
- BP5**  
La experticia del profesor se mide según el desempeño académico y desarrollo de sus estudiantes
- BP6**  
Un experto recolecta información y actúa en base a ella



“ Yo le digo a los mentores que sé que tienen sus maneras de hacer las cosas, pero que necesito que lo hagan de la forma en que nosotros le enseñamos a nuestros profesores en formación para que puedan ver las habilidades y estrategias de forma explícita. Para esto, nosotros entrenamos a los mentores con mucha práctica ”

**JOHANNA KLINSKY - ARK TEACHER TRAINING**

## **BP1**

### **UN BUEN PROFESOR DEBE SER FORMADO EXPLÍCITAMENTE PARA SER UN GRAN MENTOR**

Los profesores en formación de Alder GSE deben ver enseñanza de excelencia a diario, por lo que es importante que el mentor sea un gran profesor y que trabaje con entusiasmo y pasión. De esta forma, el futuro docente podrá ver cómo la teoría sobre la enseñanza y el aprendizaje se conecta con la práctica docente. Ahora bien, es importante mencionar que, si bien todo mentor debería ser un buen profesor, no todos los buenos profesores se desempeñan bien como mentores. Por lo mismo, aun cuando los mentores sean excelentes haciendo clases, es necesario que reciban formación y herramientas de forma explícita para poder acompañar el proceso de los futuros profesores.

## **BP2**

### **LOS MEJORES PROFESORES MENTORES USAN SU JUICIO**

Un buen mentor es un profesor adaptable que utiliza su juicio profesional para tomar decisiones, que es pensante y reflexivo. En otras palabras, un gran mentor ha mostrado ser aquel profesional que reflexiona sobre sus acciones, que constantemente piensa sobre su práctica docente y que evalúa cómo ajustarla para mayor beneficio de sus estudiantes. En ese sentido, para Alder GSE un buen mentor no es el profesor que ejecuta exclusivamente de buena forma una serie de técnicas, sino el que toma decisiones para asegurar que su ambiente en el aula sea culturalmente receptivo de la diversidad dentro de la misma.

## **Pregunta reflexiva**

**Como mentor, ¿cómo hacer visible el juicio para que el PF logre reflexionar en torno a aquello? ¿cómo promover la reflexión y el juicio en futuros docentes?**

## BP3

### LA EXPERTICIA SE TRANSFIERE A TRAVÉS DEL MODELAJE

En Ark Teaching Training los mentores tienen que ser capaces de ejemplificar lo que el profesor en formación está aprendiendo a hacer, para que este último presencie ejemplos de cómo la estrategia o el comportamiento se ve en el contexto del aula. El trabajo del mentor es poder modelar las estrategias que utiliza hasta el más mínimo detalle y, también, la forma en que se espera que el futuro docente sea capaz de aplicarlas. Un mentor que no es capaz de ejecutar la técnica o la competencia con sus estudiantes de la forma en que se espera que el profesor en formación lo haga, difícilmente podrá acompañar el proceso de formación de este último.

### Pregunta reflexiva

El **modelaje** es una práctica de enseñanza que busca mostrar de forma intencional determinados comportamientos docentes con la finalidad de facilitar su aprendizaje. Para profundizar más en el modelaje, te recomendamos revisar el documento “Modelaje en la formación docente”.

**¿En qué momentos se hace necesario modelar? ¿De qué crees que dependerá?**

## BP4

### LA VOLUNTAD DE APRENDER ES NECESARIA CUANDO FALTA EXPERTICIA

Si no es posible tener mentores que sean profesores expertos, hay que buscar docentes que tengan la voluntad de aprender a ejecutar y modelar las técnicas y competencias que se espera que los futuros profesores manejen. Para esto, en Ark Teacher Training se forma a los mentores en esas técnicas y estrategias y, paralelamente, se les enseña cómo deben retroalimentar a los profesores en formación sobre su uso.

## **BP5**

### **LA EXPERTICIA DEL PROFESOR SE MIDE SEGÚN EL DESEMPEÑO ACADÉMICO Y DESARROLLO DE SUS ESTUDIANTES**

Un profesor experto es aquel cuyos estudiantes tienen buenos resultados y conducen su aula hacia el éxito. Si bien esto puede tomar distintas formas, lo importante es que en última instancia los mentores tengan un historial comprobado de que han logrado una mejora en el desempeño de sus estudiantes durante al menos un año.

En RELAY GSE han comprobado con el tiempo que, en general, los docentes en ejercicio que logran estos resultados son los que tienen planificaciones intencionadas y claridad sobre qué es lo que quieren enseñar a lo largo del año y en cada una de sus clases. Además, un docente en ejercicio que puede ser un buen candidato a mentor debe ser capaz de establecer culturas de aula en las que sea visible que los estudiantes respetan a su profesor, lo perciben de forma positiva y tienen un buen vínculo. Finalmente, en una sala donde hay un excelente profesor, los estudiantes están enfocados e involucrados con su aprendizaje y están siendo empujados gradualmente a trabajar de forma independiente.

## **BP6**

### **UN EXPERTO RECOLECTA INFORMACIÓN Y ACTÚA EN BASE A ELLA**

En Relay GSE un buen candidato a mentor es un docente que recolecta evidencia y datos de sus estudiantes de forma frecuente, tanto formal como informalmente y que actúa en función de eso.

Esto es crucial porque un buen profesor tiene que poder leer su sala de clases, saber si sus estudiantes están aprendiendo o no, y ser capaz de pensar otra forma de enseñar el contenido en ese mismo momento. Además, tiene que poder analizar los resultados de las evaluaciones, reconociendo los puntos fuertes y débiles de sus estudiantes.



“ Quiero que a los estudiantes les vaya muy bien, pero también quiero crear capacidad en los futuros docentes para que haya más buenos profesores a largo plazo. Creo que esas dos cosas a veces pueden estar en conflicto entre sí. Algunos de nuestros mentores que pueden hacer que los estudiantes obtengan resultados poderosos no son los mejores mentores, porque no quieren hacer nada que comprometa o dificulte la obtención de esos resultados. En el fondo, el desafío radica en cómo podemos asegurarnos de que estamos preservando el éxito de los estudiantes, mientras al mismo tiempo tratamos de capacitar a los profesores en formación para que sean grandes profesores en el largo plazo y así más estudiantes tengan acceso a buenos maestros ”

**BEEJ SHAH - RELAY GSE**

## Pregunta reflexiva

**¿Cómo recolectas información sobre el desempeño de tus estudiantes?  
¿Qué podrías hacer con esa información para tomar mejores decisiones de enseñanza?**

# III MENTORÍA PARA UNA FORMACIÓN DOCENTE ENFOCADA

---

Facilitar aprendizajes en el profesor en formación es un tercer elemento relevante para que el trabajo del mentor sea efectivo. Para esto, nuestros expertos concuerdan en que es crucial que los mentores sepan generar y sostener conversaciones productivas sobre áreas de mejora concretas y específicas, y que sean capaces de entregar retroalimentación a tiempo y de forma regular. Además, los mentores tienen que ser modelos de flexibilidad y de apertura a la mejora, para poder modelar estas actitudes a los futuros docentes.



- BP1**  
Contar con diferentes estrategias para facilitar aprendizajes
- BP2**  
Las conversaciones fructíferas permiten la mejora continua
- BP3**  
Facilitar aprendizajes requiere saber cómo luce una buena enseñanza
- BP4**  
La conversación que facilita aprendizajes está basada en datos
- BP5**  
Ofrecer espacios de práctica para facilitar aprendizajes
- BP6**  
Los desafíos de la profesión deben compartirse para promover aprendizajes

*“A los mentores tienes que entrenarlos para tener conversaciones complejas, a ayudar a sus profesores en formación a ver las áreas de mejora, aun cuando eso pueda ser difícil ”*

**NATE MONLEY - ALDER GSE**

## **BP1**

### **CONTAR CON DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA FACILITAR APRENDIZAJES**

Los mentores deben ser formados en cómo facilitar aprendizajes y transferir sus conocimientos a los profesores en formación. Con estos fines, en Alder GSE los mentores son formados para desarrollar y trabajar las creencias, disposiciones y mentalidades de sus profesores en formación, utilizando principalmente los aportes de Elena Aguilar. Además, también son preparados en cómo facilitar el aprendizaje de técnicas, competencias y aspectos logísticos propios de la enseñanza, siguiendo los lineamientos de Paul Bambrick-Santoyo.

## **BP2**

### **LAS CONVERSACIONES FRUCTÍFERAS PERMITEN LA MEJORA CONTINUA**

En Alder GSE, un buen mentor es capaz de llamar la atención de los profesores en formación sobre sus áreas de mejora y de mantener conversaciones fructíferas a partir de eso, inspirándolos y transmitiéndoles confianza de que pueden mejorar. No solo se trata de que el mentor pueda enseñarle al profesor a tomar decisiones acertadas para el aprendizaje de los estudiantes y a ejecutar bien determinadas técnicas; esto debe estar acompañado de una relación productiva basada en la confianza y en la entrega constante de apoyo, para poder así empujar al profesor en formación hacia la mejora continua.

## **Pregunta reflexiva**

**¿Cómo sacar a tus profesores en formación de sus zonas de confort? ¿Cómo promover una conversación reflexiva en ellos? ¿qué preguntas hacer?**



“ Cuando un mentor viene a mí y me dice que tuvo una conversación terrible con su profesor en formación, yo le pregunto cuáles fueron los datos, porque la evidencia hace todo el trabajo por ti. Los datos hablan, tú no hablas. Si tienes evidencia de que los estudiantes hablaron durante treinta y siete minutos, eso no lo estás diciendo tú, eso es lo que pasa en el aula ”

**JOHANNA KLINSKY - ARK TEACHER TRAINING**

## **BP3**

### **FACILITAR APRENDIZAJES REQUIERE SABER CÓMO LUCE UNA BUENA ENSEÑANZA**

Para poder facilitar aprendizajes los mentores tienen que saber cómo se ve una buena enseñanza y tienen que poder sostener conversaciones productivas con sus profesores en formación. En Ark Teaching Training, esto último implica que al reunirse con sus docentes a cargo sepan mostrar evidencia de lo que estos hacen en el aula, explicitar lo que se espera que hagan y orientarlos para que puedan determinar acciones de mejora. Ahora bien, si un mentor no sabe cómo se ve una buena enseñanza, difícilmente podrá conducir el tipo de conversaciones que lleva a los futuros docentes hacia la mejora en su desempeño.

## **Pregunta reflexiva**

**¿Cuál es la importancia de mostrar los criterios de éxito a tus estudiantes?**

## **BP4**

### **LA CONVERSACIÓN QUE FACILITA APRENDIZAJES ESTÁ BASADA EN DATOS**

Tener la formación del futuro docente en el centro significa también poner la evidencia de sus acciones y su desempeño en ese lugar. En Ark Teacher Training consideran que los datos que logra levantar un mentor sobre el desempeño del futuro docente deben ser el centro de la conversación entre ambos y debe constituir la base de lo que será retroalimentado. La estructura que utilizan para tener conversaciones de retroalimentación usando evidencia es la propuesta por Paul Bambrick-Santoyo.

“El modelo que usan los mentores para retroalimentar es básicamente observar, recolectar evidencia, sentarse con el profesor en formación, compartirles las fortalezas que pudo ver de su desempeño, identificar junto a él las áreas de crecimiento, trabajar en pasos concretos para abordarlas y mejorarlas, planificar un seguimiento y visitar el feedback en un futuro ”

**BEEJ SHAH - RELAY GSE**

## **BP5**

### **OFRECER ESPACIOS DE PRÁCTICA PARA FACILITAR APRENDIZAJES**

Para poder facilitar aprendizajes en los profesores en formación, estos deben tener oportunidades de práctica en contextos reales de enseñanza. En Relay GSE, los mentores experimentados que tienen clara su meta final, pero una visión rígida de cómo se deben hacer las cosas para alcanzarla, pueden tener dificultad para facilitar el aprendizaje de los futuros docentes cuando estos últimos intentan intervenir y no actúan exactamente como el mentor espera. Esto no quiere decir que no hay que seguir ciertos lineamientos, sino que lo importante radica en que el mentor sea capaz de ver el panorama general y dé espacio para que el profesor en formación aprenda y practique frente a los estudiantes.

## **Pregunta reflexiva**

**¿Cuentan tus estudiantes con espacios para practicar?**

## **BP6**

### **LOS DESAFÍOS DE LA PROFESIÓN DEBEN COMPARTIRSE PARA PROMOVER APRENDIZAJES**

Para facilitar aprendizajes, en Relay GSE los mentores tienen que ser ejemplos de los comportamientos y las actitudes que quieren desarrollar en sus profesores en formación. Para esto, los mentores tienen que ser pensadores críticos y flexibles, que toman decisiones con intencionalidad y que pueden explicar sus motivaciones y razonamiento, ajustando el curso de sus acciones cuando es necesario. En ese sentido, el mentor debe tener confianza en que puede “mostrarse vulnerable” frente al profesor en formación y compartir sus desafíos, mostrándole que los desafíos son normales y posibles de resolver.

# IV VÍNCULO ENTRE INSTITUCIÓN FORMADORA Y CENTROS DE PRÁCTICA

---

Para que la mentoría y el aprendizaje que ocurre en el centro de práctica sea efectivo, los profesores en formación deben poder conectar lo que aprenden en los centros de formación inicial docente con su experiencia profesional.

Un aspecto clave para que esto resulte es la alineación entre los colegios y las instituciones de formación docente. Para esto, es importante que exista una meta final compartida, una visión común de lo que significa una buena enseñanza.



## BP1

Transparentar la visión del programa es central para crear alianzas entre las instituciones de formación y los centros de práctica

## BP2

Forjar relaciones de confianza con los colegios para trabajar coordinadamente

## BP3

Tener claridad sobre cuáles son los principios mínimos en los que es necesario coincidir para formar una alianza



## **BP1**

### **TRANSPARENTAR LA VISIÓN DEL PROGRAMA ES CENTRAL PARA CREAR ALIANZAS ENTRE LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN Y LOS CENTROS DE PRÁCTICA**

Para poder construir una alineación entre los colegios y las instituciones de formación docente es clave que la visión del programa sea transparente desde un comienzo. En el caso de Alder GSE, esto significa explicitar que como institución buscan promover prácticas que transformen la sociedad. Gran parte de su trabajo se sustenta en prácticas antirracistas y son claros con que trabajan intencionalmente con futuros docentes que provienen de grupos históricamente marginados del sistema. Además, para Alder GSE es crucial que exista un acuerdo con los establecimientos escolares de que el servicio, la ayuda y la atención debe estar puesta en los niños. En otras palabras, la base para poder generar alineación es que el desarrollo de los estudiantes esté en el centro.

## **BP2**

### **FORJAR RELACIONES DE CONFIANZA CON LOS COLEGIOS PARA TRABAJAR COORDINADAMENTE**

Un programa de formación inicial debe buscar crear relaciones de confianza con los centros de práctica, de modo que puedan construir una visión compartida y clara de lo que se espera que los profesores en formación sean capaces de hacer. Para esto, en Ark Teaching Training es importante tener cercanía con el centro de práctica, relacionarse directamente con las personas clave y construir una buena relación en la que ellos vean un beneficio.

## **Pregunta reflexiva**

**¿Cómo promover espacios de diálogo entre los centros de formación y los centros de práctica para que trabajen conjuntamente?**

“Yo pienso que los programas de formación tienen que trabajar junto a los establecimientos escolares. Si es posible, es positivo observar juntos las salas de clases donde trabajan los profesores en formación, ver qué es lo que sucede, qué es lo que nosotros como institución queremos y lo que ellos, como centro de práctica, están diciendo ”

**JOHANNA KLINSY - ARK TEACHER TRAINING**

## **BP3**

### **TENER CLARIDAD SOBRE CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS MÍNIMOS EN LOS QUE ES NECESARIO COINCIDIR PARA FORMAR UNA ALIANZA**

Al momento de generar una alianza, es importante saber en qué es necesario tener un acuerdo. Para RELAY GSE, dos elementos tienen que considerarse:

- 1.** Por una parte, debe haber consenso de que el esfuerzo gira en torno al desarrollo de los estudiantes. Esto se traduce en que los colegios que sirven de centro de práctica deben tener el foco puesto en que los estudiantes tengan un buen desempeño, en que estén involucrados y motivados con su aprendizaje, y en construir relaciones productivas tanto con ellos como con sus familias. Si hay acuerdo respecto a lo anterior, el tipo de estrategias que utilizan para lograrlo puede variar sin problema (por ejemplo, metodologías de enseñanza) y eso no afecta la voluntad de colaboración.
- 2.** Por otra parte, los colegios deben coincidir en que es relevante procurar el cuidado de la integridad de la formación práctica de los futuros docentes. Es crucial que las expectativas sobre cómo debe ser la experiencia y la participación de los profesores en formación dentro de los establecimientos sea compartida. Por ejemplo, los colegios deben evitar que los futuros docentes dediquen su tiempo a realizar reemplazos de otros docentes, en vez de realizar las actividades que están propuestas para su desarrollo profesional.



# CONCLUSIONES

---

A propósito de las conversaciones con reconocidos expertos internacionales en formación inicial docente, pudimos sistematizar distintas buenas prácticas en mentoría docente. Considerando la importancia del proceso de mentoría en futuros profesores, este documento resulta un insumo útil para formadores que busquen nutrir sus prácticas de mentoría, basados en experiencias de reconocidas instituciones formadoras.

En base a estos diálogos, se pueden concluir cuatro aspectos relevantes a considerar en el proceso de mentoría:

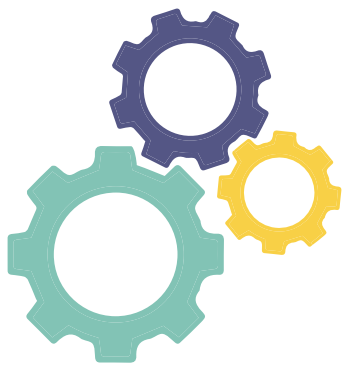
**En primer lugar**, resulta fundamental asegurar una relación de confianza entre el mentor y el docente en formación. De este modo, estableciendo una relación amena y de respeto mutuo, el formador podrá guiar al estudiante de pedagogía en un espacio seguro y de aprendizaje, donde ambos se sientan cómodos para expresar sus inquietudes y donde el futuro docente logre dar cuenta de sus fortalezas y áreas de mejora.

**En segundo lugar**, destaca la importancia de la experticia del mentor. Es necesario que el mentor sea experto en su disciplina, sin embargo, un buen docente no es necesariamente un buen mentor. Por eso, es importante que el mentor sea formado para ser capaz de hacer visible su pensamiento y reflexión, para que así el futuro profesor logre visualizar e integrar el por qué de las tomas de decisiones.

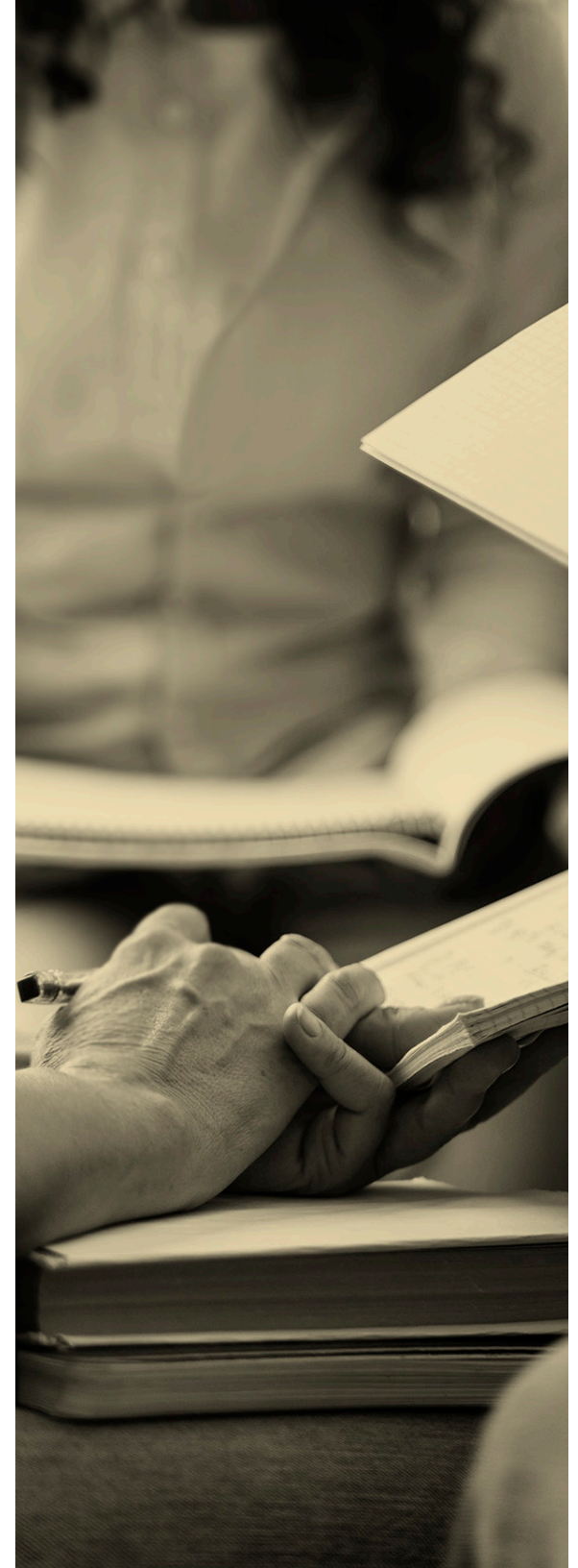
En tercer lugar, y vinculado con el punto anterior, es necesario que la mentoría impulse el aprendizaje de los estudiantes, promoviendo que el futuro profesor logre reflexionar sobre el quehacer pedagógico, y además pueda practicar. Por eso, el rol del formador a la hora de ofrecer espacios y oportunidades de práctica donde el futuro docente pueda explorar y ensayar se hace tan importante.

Finalmente, pero no por eso menos importante, poner atención al vínculo entre el centro de práctica y la institución formadora, será crucial a la hora de promover la formación del profesor en formación. Por eso, lograr una comunicación fluida y alineada en torno a los objetivos que se persiguen, permitirá alinear el trabajo y los esfuerzos formativos en pos del aprendizaje del PF.

De esta manera, este documento presenta aspectos relevantes a considerar en el proceso de mentoría docente, presentando el desafío para los formadores chilenos de adaptar e implementar estas orientaciones en sus contextos específicos y atendiendo a las necesidades propias de sus estudiantes de pedagogía.



- ☞ **¿Qué pilar o buenas prácticas te gustaría implementar en tu trabajo con mentores de práctica?**
- ☞ **¿Por qué?**
- ☞ **¿Qué ayudas necesitas?**





## Tabla resumen de pilares y buenas prácticas

### I. Confianza y respeto mutuo



**I.1** Una relación de confianza y respeto

**I.2** La relación se nutre salvaguardando tiempos, frecuencia y escucha activa

**I.3** Saber escuchar y trabajar basándose en evidencia fomenta la confianza

**I.4** Las expectativas claras son una base sólida para la mentoría.

**I.5** Apertura de espacios que fomentan el aprendizaje

**I.6** La flexibilidad, honestidad y paciencia son la base de las relaciones efectivas

### II. Experticia del mentor



**II.1** Un buen profesor debe ser formado explícitamente para ser un gran mentor

**II.2** Los mejores profesores mentores usan su juicio

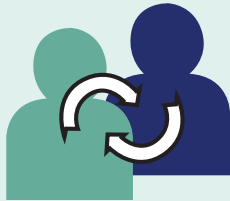
**II.3** La experticia se transfiere a través del modelaje

**II.4** La voluntad de aprender es necesaria cuando falta experticia

**II.5** La experticia del profesor se mide según el desempeño académico y desarrollo de sus estudiantes

**II.6** Un experto recolecta información y actúa en base a ella

### III. Mentoría para una formación docente enfocada



**III.1** Contar con diferentes estrategias para facilitar aprendizajes

**III.2** Las conversaciones fructíferas permiten la mejora continua

**III.3** Facilitar aprendizajes requiere saber cómo luce una buena enseñanza

**III.4** La conversación que facilita aprendizajes está basada en datos

**III.5** Ofrecer espacios de práctica para facilitar aprendizajes

**III.6** Los desafíos de la profesión deben compartirse para promover aprendizajes

### IV. vínculo entre institución formadora y centros de práctica



**IV.1** Transparentar la visión del programa es central para crear alianzas entre las instituciones de formación y los centros de práctica.

**IV.2** Forjar relaciones de confianza con los colegios para trabajar coordinadamente.

**IV.3** Tener claridad sobre cuáles son los principios mínimos en los que es necesario coincidir para formar una alianza

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Este trabajo de sistematización de buenas prácticas en la mentoría de futuros docentes no hubiera sido posible sin la generosidad, trabajo y perseverancia de las siguientes personas. A todas ellas, muchas gracias y felicitaciones por su compromiso por la mejora de la formación inicial y continua de maestros.

CARMEN LOYOLA- Jefa de formación inicial docente y mentoría

ANDREA TAPIA - Coordinadora de formación inicial docente

FERNANDA ACEVEDO - Coordinadora de formación inicial docente y mentoría

MARÍA JOSÉ GÓMEZ – Diseñadora

NINA YACHER - Coordinadora de Investigación y Proyectos

VÍCTOR RUÍZ - Director de Área Docencia Aplicada

MATÍAS ROJAS - Coordinador de Contenido

MARTÍN NAVARRO - Coordinador de Investigación y Proyectos

AMIRAH PIERRE-LOUIS - Directora de Residencia de Profesores - Relay GSE

JOHANA KLINKSY - Directora de desarrollo docente, Ark Teacher Training.

BEEJ SHAH - Directora de residencia, Relay GSE

NATE MONLEY - Director Senior de Proyectos, Alder GSE





## NUESTRAS REDES



**@aptus\_org**



**@aptus.org**



**Aptus**



**Aptus**

**enseñar  
a enseñar**

Iniciativa **aptus** para formadores de docentes