

Programa de capacitación de mentores y sus recursos

UNIDAD XI - ESTABLECER UNA RED PROFESIONAL

WP2 – Diseño participativo de instrumentos políticos

Esta publicación está cofinanciada por el programa de becas Erasmus+ de la Unión Europea con el número de subvención 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicación refleja únicamente el punto de vista de su autor. Ni la Comisión Europea ni la agencia de financiación nacional del proyecto son responsables del contenido de este documento ni de las pérdidas o daños que se puedan producir como resultado del uso de esta publicación.

Fecha: 4 de octubre de 2022

© Copyright 2021 LOOP Consortium

Este documento no se puede copiar, reproducir ni modificar, ni parcialmente ni en su totalidad, con ninguna finalidad sin el consentimiento previo y por escrito de LOOP Consortium. Además, es necesario hacer referencia a los autores del documento y a todas las partes aplicables del aviso de derechos de autor.

Todos los derechos reservados.

Este documento puede cambiar sin previo aviso.



This work is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

UNIDAD XI - ESTABLECER UNA RED PROFESIONAL

INTRODUCCIÓN

Las redes profesionales permiten compartir y utilizar las mejores prácticas para construir entornos escolares flexibles y de gran calidad, lo que supone grandes mejoras de eficacia a largo plazo. Aunque la naturaleza, la escala y la organización de las redes pueden ser muy diversas, aquí nos centramos en la creación de redes que garanticen el aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado, dando respuesta a sus necesidades formativas específicas de forma coordinada y ayudando así a prepararlo para tomar decisiones educativas informadas.

En este marco, reconocemos la creación de una red profesional dentro de un enfoque que entiende las redes como un espacio donde los docentes mentores pueden compartir prácticas y actividades culturales y fortalecer sus competencias, y donde pueden implicarse en el aprendizaje para convertirse en docentes mentores como un proceso de creación de conocimiento con otros docentes mentores.

Aquí **vemos esta red como una especie de “alianza asociativa”** para a) reducir las dificultades económicas y estructurales en la configuración de una red profesional y b) centrarnos en los profesionales más que en las escuelas y favorecer así un enfoque de abajo hacia arriba en que los y las docentes mentores tienen un alto grado de autonomía cuando participan en estas redes.

De esta forma, pretendemos preparar a las escuelas para la consolidación y funcionamiento de redes que puedan ir más allá de las necesidades de desarrollo profesional que tienen los docentes mentores. Es decir, funcionamos a través de un **modelo en espiral** en el que las escuelas se utilizan para identificar y pedir la participación de los docentes mentores, que, a su vez, a través de la participación en estas redes profesionales, pueden establecer las bases a partir de las cuales crear redes escolares más holísticas (Figura 11).



Esta unidad gira en torno a un plan de acción en el que los docentes mentores deben pensar, sobre el cual deben debatir y que deben configurar para iniciar, desarrollar y mantener de

forma

eficaz una red de profesionales de la mentoría. Tal y como puede observarse en el modelo en espiral, esta red de profesionales tiene por objetivo ir más allá de las personas (en una primera etapa) para observar y pedir una implicación más holística de las escuelas como organizaciones de aprendizaje (más adelante).

OBJETIVOS

- Identificar y comprender las principales etapas de la creación de una red de profesionales.
- Convertir a los docentes mentores en profesionales competentes en la organización de redes a través del desarrollo de un plan de acción dedicado.

CONTENIDOS

- Pasos de la creación de redes profesionales.
- Principales áreas de debate y reflexión en el proceso de compartir prácticas y experiencias entre docentes mentores.
- Liderazgo compartido: definición, retos y oportunidades.

DURACIÓN, ACTIVIDADES Y DINÁMICAS

Tiempo estimado de trabajo: 90 min

Tiempo de las actividades y dinámicas:

Actividad	Dinámica	Duración	Duración total
1. Creación de un centro de la red	1 – Reflexionar sobre las estrategias para crear una red	30 min	30 min
2. Establecer las relaciones de los docentes mentores y crear una programación	1 - Reflexionar sobre la ruta a seguir para crear relaciones	30 min	30 min
3. Adoptar un método de liderazgo compartido	1 – Debatir sobre el liderazgo compartido	30 min	30 min
			90 min

Actividad 1: Creación de un centro de la red | 30 minutos

El primer paso cuando queremos configurar una red profesional es crear un “equipo de gestión” o “centro de red” formado por tres o más profesionales de la misma escuela o de escuelas distintas. Este grupo central, por un lado, debe pensar en los aspectos prácticos de las redes (dónde reunirse, cuándo, de qué forma, repartir responsabilidades) y, por otro, en el contenido y los objetivos de cada reunión. Al principio, este grupo central se esforzará por llegar a otros profesores mentores y organizar reuniones únicas e informales para discutir el cómo y el cuándo de esta red profesional.

Por lo tanto, la creación de la red dependerá de **la capacidad de localizar las escuelas que fomentan de forma activa iniciativas de iniciación en esquemas de mentoría.**

Con esta acción, las escuelas deberían ofrecer como mínimo un/a docente mentor de referencia que disponga del tiempo y los recursos necesarios para ponerse en contacto con otras escuelas y profesionales. Pueden seguirse dos estrategias:

Estrategia A: Crear pequeños equipos de docentes (idealmente un docente mentor + un miembro de la junta) y dotarlos de tiempo y plataformas para ponerse en contacto con escuelas de la misma zona con esquemas de mentoría o que estén interesadas en crear una iniciativa de mentoría.

Estrategia B: Seleccionar a un docente mentor de vuestra escuela y darle tiempo para contactar con otras escuelas y visitarlas para recopilar información sobre necesidades y posibilidades para crear una reunión informal y única.

Teniendo eso en cuenta, los y las docentes mentores deberán debatir.

Dinámica 1 – Reflexionar sobre las estrategias para crear una red | 30 minutos

- a. Los y las docentes mentores de esta actividad deben debatir los puntos a favor y en contra de cada estrategia y reflexionar sobre cuál es más adecuada en función de su contexto o área específicos. En particular, en este debate deberían tratarse cuestiones sobre programas y tiempo y las posibilidades de crear reuniones informales fuera del horario escolar.
- b. Al final del debate, los docentes mentores recrearán este primer encuentro único entre profesionales de diferentes escuelas y hablarán de:
 - a. Localizar posibles centros y docentes de su zona.
 - b. Identificar sus necesidades profesionales.
 - c. La capacidad de configurar un programa de reuniones.
 - d. Pensar en una primera reunión profesional en torno al concepto de aprendizaje colaborativo: cómo preparar las dinámicas, cómo organizar la reunión, etc.

Actividad 2: Establecer las relaciones de los docentes mentores y crear una programación | 30 minutos

El segundo paso es generar una base de confianza entre el equipo central de la red. Las primeras reuniones deben tener una finalidad clara y tratar las necesidades más inmediatas según los aspectos prácticos y las prioridades. Esta actividad deja a los y las docentes mentores en esta posición y les pide que configuren un programa que sea lo suficientemente atractivo para convencer a nuevos miembros y avanzar.

Para fomentar esta red profesional se requieren ciertas condiciones, pero la principal es que se cree suficiente confianza entre todos sus posibles miembros. Así, el establecimiento de relaciones puede beneficiarse del enfoque utilizado para construir relaciones entre docentes mentores y docentes noveles presentado en el proyecto LOOP (ver [Anexo 33](#)).

Dinámica 1 - Reflexionar sobre la ruta a seguir para crear relaciones | 30 minutos

En esta actividad, los y las docentes mentores trabajan en grupos y deben elegir una de las áreas que se presentan y hablar de las principales estrategias y enfoques para tratarlas en el programa imaginario de reuniones de los docentes mentores.

- a. Cada grupo debería imaginar que forma parte del grupo central de la red, o que son los y las docentes que liderarán la creación y lanzamiento de la red, como mínimo en las primeras fases. Si en la actividad anterior debía establecerse contacto y definir las primeras prioridades prácticas, esta segunda implica hacer una reunión con docentes de diferentes escuelas para determinar quién forma parte de este grupo central de la red.

En estas reuniones iniciales, los y las docentes mentores deben presentar o imaginar diferentes estrategias para centrarse en cómo podrían abordarse estas cinco áreas. Aquí os ofrecemos unos cuantos ejemplos que los y las docentes mentores pueden utilizar, fusionar o modificar, aunque también pueden añadir estrategias nuevas.

- Revisión de reuniones: organizad reuniones únicas para centraros en las necesidades de los docentes mentores y fortalecer vuestra relación. Aquí, la identificación de necesidades puede seguir los “soportes de dirección” propuestos para organizar estas necesidades entre los soportes “emocionales, comunicativos, físicos y educativos” citados anteriormente.
 - Rememoración de los inicios de los docentes mentores: compartid y hablad de las dificultades, los retos y los obstáculos inesperados y de cómo los y las docentes mentores han hecho uso de las distintas estrategias para superarlos.
 - Fomento del diálogo: entre docentes mentores que quieren convertirse en docentes mentores y/o tener algunas experiencias informales en mentoría.
 - Uso de comentarios basados en puntos fuertes: para aclarar dudas, hacer una valoración informal sobre estrategias de mentoría y acordar objetivos comunes y prioridades.
- b. Después de trabajar dos o tres de las áreas propuestas, deben acordar el establecimiento de un programa de actividades para ofrecerlo a los futuros docentes mentores de otras escuelas y para que el grupo central de la red pueda seguirlo de forma más estructurada.

Actividad 3: Adoptar un método de liderazgo compartido | 30 minutos

En un contexto en el que se dispone de pocos recursos y tiempo y dado el inicio del arte actual de los esquemas de tutoría en la mayoría de países, los docentes mentores se enfrentan al reto de encontrar el tiempo y la energía suficientes para ir más allá de las reuniones e implementar el programa propuesto, tal y como se muestra en la actividad anterior. Ahora es el momento de pensar en el concepto de liderazgo compartido para entenderlo mejor y hacer una lluvia de ideas de estrategias para aprovechar al máximo el tiempo disponible que tienen los docentes mentores de esta “red básica” confiando en los criterios y la agencia de los demás.

Teniendo en cuenta la falta de tiempo y recursos para construir una red, los miembros del “centro de la red” deben asumir la responsabilidad del papel que hacen en la estructura de la red y/o el desarrollo del programa de la reunión.

En esta actividad, presentamos una definición del liderazgo compartido y proponemos una discusión en torno a los retos que supone. Daremos unos cuantos ejemplos de retos que podemos encontrar, pero se anima a los y las docentes mentores a pensar en otros.

Dinámica 1 – Debate sobre el liderazgo compartido | 30 minutos

- a. Presentación de la definición de trabajo de “liderazgo compartido”: *“El liderazgo compartido es el que se realiza cuando cada uno de los docentes mentores de una organización se hace responsable de su función. En efecto, el liderazgo compartido permite a cada docente mentor asumir su trabajo sin la supervisión de un gestor tradicional.”* Debate en grupos y después entre los y las docentes mentores.
- b. Presentación y debate de los posibles retos:
 - a. Cómo establecer una supervisión/evaluación adecuada de las acciones llevadas a cabo.
 - b. Cómo garantizar una comunicación efectiva y un conocimiento práctico de “quién hace qué”.
- c. Procedimientos de toma de decisiones y distribución justa de las tareas.

Tiempo dedicado a estructurar y organizar las reuniones y tiempo dedicado a implementar las reuniones de forma efectiva (diseño de sesiones, preparación de materiales, etc.).

REFERENCIAS

- Alderman, M. K. (septiembre 1990). *Motivation for at-risk students*. *Educational Leadership*, 48, 27-29.
- Allen, D. W. (1967). *Microteaching. A description*. San Francisco: Stanford University Press
- Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores das escolas*. Oporto: Asa.
- Barnett, B. G. et al. 2004. *Reflective practice: The cornerstone for school improvement*. Hawker Brownlow Education.
- Brueggeman, Amanda (2022). *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning*. California: Corwin.
- Campus Compact. (marzo 1994). *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. (Disponibile en Campus Compact, P.O. Box 1975, Brown University, Providence, Rhode Island 02912, (401) 863-1119. Los cheques pueden ir dirigidos a The Education Commission of the States).
- Carrington, Jody (2019). *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love*. Altona: FriesenPress.
- Coppock, M. L. (abril 1995). *Mentoring at-risk Hispanic students in self-esteem, academic growth, and citizenship awareness*. *Equity & Excellence in Education*, 28, 36-43.
- Cunha, P. O. (1996). *Ética e educação*. Lisboa: Universidade Católica.
- Dorrell, L. Don (enero 1989). *At-risk students need our commitment*. *NASSP Bulletin*, 73, 81-82.
- Dubois, D. L., & Neville, H. A. (1997). *Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits*. *Journal of Community Psychology*, 25, 227-234.
- Goodson, I. (2001). *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança*. Oporto: Porto Editora.
- Hadley, Wynton H. & Hadley, R. T. (verano 1991). *Motivational strategies for at risk students*. *Education*, 111, 573-575.
- Holland, S. H. (verano 1996). *PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys*. *Journal of Negro Education*, 65, 315-321.
- Ion, G. & Brown, C. (2020). "Networks between schools for educational improvement: what practices are the most effective?". *What works in education?*, 19. Barcelona: Ivalua/Fundació Jaume Bofill.

Isidori, E. 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie*. Perugia: Morlacchi Editore

Lieberman, A. (1994). Teacher development: commitment and challenge Em P. Grimmett e J. Neufeld (Eds.), *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*. Nueva York: Teachers College Press.

Maia, C. F. (2011). *Elementos de ética e deontologia profissional* (3.g ed.). Chaves: SNPL.

Minor, C. (2019). *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Heinemann Educational Books (noviembre 2018).

Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educacion, 350, 203-218. Consultado en 2022, septiembre, 29, en: http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re350/re350_09por.pdf

OECD (2018). “Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success”, *OECD Reviews of School Resources*. París: OECD Publishing.

OECD, Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*. [\[enlace\]](#)

Pedone, F. i Ferrara, G. (2014). La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. En *Italian Journal of Educational Research*, (13), 85-98.

Peterson, R. W. (agosto 1989). *Mentor teacher handbook [8 sections]*. Disponible en línea: <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html>

Portner, H. (2008). *Mentoring new teachers*. California: Corwin press.

Révai, Nóra (2020). “What difference do networks make to teachers’ knowledge? Literature review and case descriptions”. *OECD Education Working Papers*, 215. París: OECD Publishing.

Schulman, L. 2003. *No Drive-by Teachers*. Archivo de la fundación Carnegie.

Seiça, A. B. (2003). *A docência como praxis ética e deontológica. Um estudo empírico*. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Sliwka, A. (2003). “Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis”, In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems*, págs. 49-65. París: OECD Publishing.

Sparks, W. G. (febrero 1993). *Promoting self-responsibility and decision making with at-risk students*. *Journal of Physical Education and Recreational Development*, 62, 74-78.

Stone, Douglas in Sheila Heen (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin Group.

Sweeney, Diane in Leanna Harris (2020). *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Corwin.

The Education State (2019). *Mentoring Capability Framework*. Estado de Victoria: Departamento de Educación y Formación.

Turner, S. & Scherman, A. (invierno 1996). *Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors*. *Adolescence*, 31, 875-881.

Volusia County School Board. (1993). *VIPS youth motivator handbook*. (Disponible en Volusia County Schools, P.O. Box 2410, Daytona Beach, Florida 32115-2410).

Referencias en línea

Allen, Brian *et al* en Siguccs Mentor Guide. https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguc_csmentorguidepdf (recuperado el 27 de septiembre de 2022).

Teaching degree in Professional Networking in Teaching. <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/> (recuperado el 8 de agosto de 2022).

Cherry, Kendra (2020). What is negativity bias? De <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (recuperado el 9 de junio de 2022).

European project. www.unigrowthminds.eu

García, Emma in Elaine Weiss (2019). *U.S. schools struggle to hire and retain teachers. The second report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series*. 16. April. <https://www.epi.org/publication/u-s-schools-struggle-to-hire-and-retain-teachers-the-second-report-in-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/> (recuperado el 1 de junio de 2022).

McKinley, Dianne in The Importance of Mentoring New Teachers. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (recuperado el 8 de junio de 2022).

Global level (Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2010). <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (recuperado el 25 de mayo de 2021).

Informe comparativo (2021), informe comparativo. https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf (recuperado el 8 de junio de 2022). https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf

Diario Oficial de la Unión Europea, 2020/C 193/04, 9 de junio de 2020.

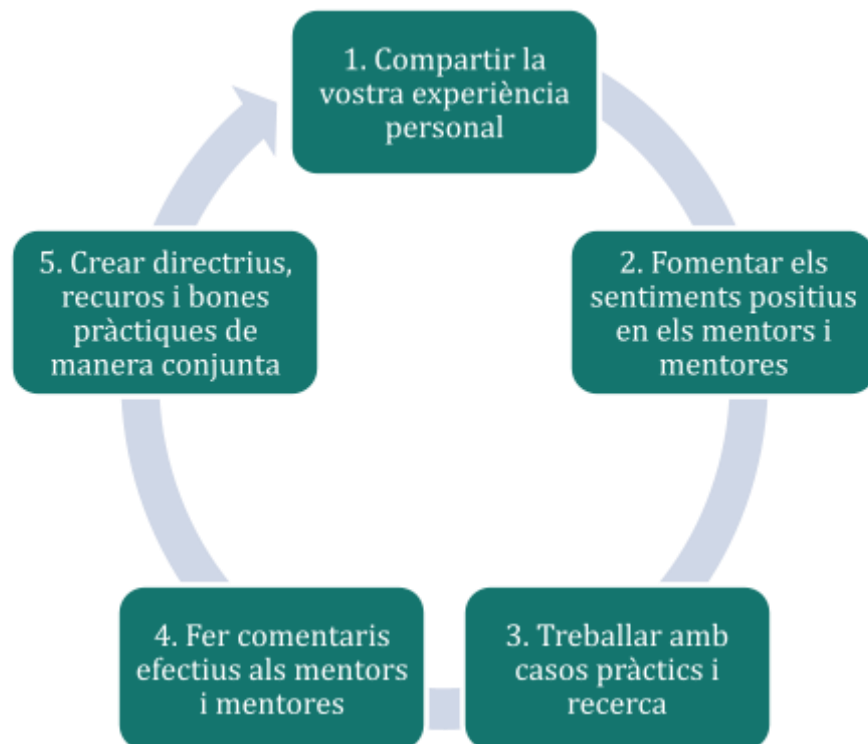
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04))

(recuperado el 9 de junio de 2022).

ANEXOS

ANEXO 33– Reflexionar sobre la ruta a seguir para crear relaciones

Este dibujo representa un camino que puede seguirse para crear relaciones entre docentes mentores.



INOVA+

INOVA + Innovation Services SA



Ministry of Education and
Science of Portugal



REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic of
Slovenia



Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti-
tute of Educational Policy)



Casa do Professor



Institute of Education of the
University of Lisbon



Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese



IDEC SA



Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

LOOP

EMPOWERING TEACHERS PERSONAL, PROFESSIONAL AND SOCIAL

CONTINUOUS DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE PEER - INDUCTION PROGRAMMES

<https://empowering-teachers.eu/>