

LOOP Policy Brief basado en el trabajo de campo: impacto de un Programa de inducción de Profesores y un Programa de Capacitación de Mentores en la profesión docente

WP4 – CONSTRUYENDO RECOMENDACIONES
POLÍTICAS BASADAS EN EL TRABAJO DE CAMPO
ENTREGABLE 4.3 – POLICY BRIEF 3

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

© Copyright 2023 LOOP Consortium

This document may not be copied, reproduced, or modified in whole or in part for any purpose without written permission from the LOOP Consortium. In addition, an acknowledgement of the authors of the document and all applicable portions of the copyright notice must be referenced.

All rights reserved.

This document may change without notice.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	6
3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS DEL PROYECTO LOOP	7
4. CONCLUSIONES	11
4.1. INTRODUCCIÓN	11
4.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	11
4.3. POST-ESCRITO	16
5. RECOMENDACIONES	16

**EMPODERANDO EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS
DOCENTES A NIVEL PERSONAL, PROFESIONAL Y SOCIAL
A TRAVÉS DE PROGRAMAS INNOVADORES DE
INDUCCIÓN ENTRE IGUALES**

1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto LOOP - Empowering Teachers' Personal, Professional, and Social Continuous Development through Innovative Peer-Induction Programmes tiene como objetivo implementar una acción sistémica que garantice la inducción de los profesores al inicio de su actividad profesional, apoyada por la tutoría, buscando la legitimidad política, en particular a través de la definición de un marco legal adecuado a los contextos nacionales de los países del consorcio LOOP (Portugal, España, Croacia, Eslovenia, Grecia e Italia).

El trabajo realizado en el marco del proyecto durante los dos últimos años ha dado lugar a la publicación de dos Informes de Política, que culminan ahora con la elaboración del presente Informe de Política 3: "On field trials - the impact of a teacher's induction programme and a mentors' capacity programme on the teaching profesión". Este informe es el resultado del paquete de trabajo (WP) número cuatro "Desarrollo de recomendaciones políticas a partir de actividades de campo" del proyecto LOOP.

El primer informe, relativo al panorama actual de los sistemas educativos: retos y oportunidades para un nuevo enfoque de la profesión docente, se deriva de la investigación llevada a cabo en diferentes contextos nacionales teniendo en cuenta la aplicación de programas formales de iniciación del profesorado, prácticas informales de iniciación, así como programas de capacitación de mentores.

El segundo informe, titulado "New Political Instruments - A Model of Teacher Induction and Career Progression", que también surgió como resultado del proyecto LOOP, aborda la inducción como un proceso multidimensional con el objetivo de apoyar a los profesores a través de la tutoría, bajo la responsabilidad de mentores certificados. El modelo proporciona una herramienta para apoyar a los nuevos profesores en su adaptación a la cultura del lugar de trabajo, asegurando la valoración de su profesión, la mejora de su bienestar y motivación, y ofreciendo también una perspectiva sobre las funciones y papeles de los diferentes actores implicados en este proceso, con especial atención al desarrollo de las competencias de los mentores para estos profesores.

El Informe Político 3, dirigido a la misma audiencia que los dos informes anteriores, pretende dar a conocer el impacto del programa de inducción y del programa de capacidades de los mentores en la profesión docente. Destaca los retos afrontados durante su aplicación, presenta las principales conclusiones extraídas de esta experiencia (a saber, en relación con los cambios en las oportunidades profesionales, la motivación de los profesores con experiencia y de los directores de centro, y el desarrollo profesional y la motivación de los profesores principiantes), y ofrece recomendaciones que se consideran de gran relevancia para la toma de decisiones en el contexto de la futura definición y aplicación de estos programas.

Para una mejor comprensión de cómo se desarrolló la implementación del proyecto LOOP, se consideró pertinente estructurar la información en tres niveles: macro, meso y micro.

El nivel macro - SIGNIFICADO DE LA IMPLEMENTACIÓN - pretende, sobre todo, estandarizar los conceptos de inducción y tutoría (ya presentados en los Policy Briefs 1 y 2). En este documento, se considera crucial proceder a esta delimitación conceptual, ya que servirá de apoyo a la posterior redacción de la normativa.

El nivel meso -CONTEXTOS DE IMPLEMENTACIÓN- parte de la definición de los conceptos y la redacción de la normativa y se centra en las actividades escolares, dando lugar a la elaboración de un plan de acción y una estrategia para su aplicación. Este nivel incluye la creación de un grupo de trabajo, la presentación de la inducción a la comunidad, la definición de criterios para la selección de mentores y alumnos, y el perfil adecuado del mentor.

También aclara el papel de la dirección de la escuela y de las entidades asociadas a la formación - como estructuras de gestión responsables de definir, organizar y proporcionar los recursos necesarios para el éxito de los programas de inducción de los alumnos, así como de los programas de capacitación de los mentores. El objetivo es garantizar, por un lado, que el plan pueda contribuir al desarrollo y a la mejora de la calidad de los servicios prestados por las escuelas y, por otro, que los profesores reciban apoyo, formación y se integren en la cultura escolar. Por ello, se considera fundamental definir algunos lineamientos que apoyen la estructuración, implementación y seguimiento de los programas de inducción apoyados en mentorías, así como los programas de capacitación de mentores (como mecanismos de integración e inducción a la profesión), con el fin de brindar a los docentes la oportunidad de acceder a estos programas y asegurar la provisión de recursos y actividades que promuevan el desarrollo de mentores y mentorados en las diversas dimensiones de su quehacer profesional.

El nivel micro - PROFESIONALES - se centra en el desarrollo profesional y la integración de los profesores, tanto de los que se beneficiarán del proceso de formación de mentores como de los que se integrarán en la profesión docente. Valida el perfil de competencias y conocimientos que se pretende potenciar a través de un análisis cuidadoso y coordinado de los programas de inducción (actividades y estrategias). Esto garantiza que, a través de un enfoque multinivel, estos programas se alineen con las necesidades, potencialidades e intereses de los alumnos, facilitando su integración a la comunidad educativa, contribuyendo a que la profesión docente sea más atractiva y los profesores estén mejor preparados para responder a los retos actuales.

Teniendo en cuenta los tres niveles de análisis mencionados que estructuran este documento, las recomendaciones incluidas en el mismo son especialmente importantes, ya que son el resultado de la experiencia adquirida a través de la creación e implementación del proyecto LOOP y, por lo tanto, son muy relevantes y útiles en la definición de futuras acciones.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de este informe coinciden con los del proyecto LOOP, ya que pretenden desarrollar la aplicación de programas formales de iniciación del profesorado y prácticas informales, así como programas de capacitación de mentores. Estos programas son importantes tanto para facilitar el acceso a la profesión docente como para mantener la calidad de su ejercicio. También son necesarios para colmar las lagunas de la formación inicial del profesorado y mejorar la relación entre teoría y práctica, ofreciendo nuevas oportunidades de aprendizaje. En este contexto, el presente informe pretende específicamente:

- Contribuir a una política global de la profesión docente en todas las etapas de la carrera.
- Fortalecer e innovar la oferta nacional para el desarrollo profesional docente.
- Promover los programas de inducción y tutoría como actividades de desarrollo profesional de alto impacto.
- Difundir las conclusiones resultantes de la implementación de programas dentro del proyecto LOOP.
- Mejorar los itinerarios profesionales y las oportunidades en la educación mediante la aplicación y la mejora de los procesos de inducción a través de actividades de tutoría para apoyar a los profesores principiantes.
- Ampliar las opciones de progresión profesional de los profesores con experiencia facilitando el acceso a un programa formal de capacidad de mentores.
- Integrar los principios del aprendizaje entre iguales y la formación basada en pruebas en los programas de desarrollo profesional de los profesores, contribuyendo a la gestión del conocimiento y fomentando el aprendizaje intergeneracional en las escuelas.
- Mejorar la calidad de los servicios educativos prestados por las escuelas.
- Proporcionar valiosas recomendaciones para la puesta en marcha de futuras acciones basadas en la experiencia adquirida con la aplicación de los programas.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS DEL PROYECTO LOOP

El proyecto LOOP se basa en la concepción de un modelo de inducción y progresión profesional del profesorado, que sirve de referencia para la aplicación de programas de inducción basados en mentores. Estos programas, diseñados para llevarse a cabo dentro de los centros escolares, son importantes herramientas de formación para apoyar a los profesores principiantes y a sus mentores, contribuyendo a su desarrollo profesional en las dimensiones científica, pedagógica, administrativa, burocrática, sociocultural y emocional. En este modelo también se definen la duración, los participantes y sus respectivas responsabilidades.

Es importante señalar que el proyecto LOOP se desarrolló en tres fases, cada una con objetivos diferentes pero complementarios, determinados por una metodología cuasi-experimental. El proyecto pretendía comprobar las hipótesis basadas en los siguientes ejes de actuación y sus respectivas premisas:

HYP.1 - La formación formal de los programas de capacitación de mentores implementados para apoyar a los profesores con experiencia facilita el despliegue de programas eficaces y formales de iniciación de profesores a nivel escolar.

HYP.2 - La oportunidad de que los profesores experimentados diversifiquen sus opciones profesionales y actúen como mentores de sus compañeros aumenta la motivación del personal docente y contribuye a retenerlos en el sistema.

HYP.3 - Los programas de iniciación de profesores desarrollados por sus compañeros y basados en actividades de tutoría apoyan el desarrollo profesional de los profesores que inician su carrera y contribuyen a retener a los profesores más jóvenes en el sistema.

HYP.4 - Los programas formales de iniciación aplicados a nivel escolar contribuyen a la inclusión social y cultural y al desarrollo de los profesores más jóvenes.

HYP.5 - Los programas estructurados de tutoría adaptados al contexto aumentan el interés y el éxito de sus participantes.

HYP.6 - La formación de los mentores facilita la aplicación de los programas de iniciación del profesorado.

HYP.7 - La falta de recursos y de orientación son las razones por las que no se aplican los programas de iniciación en las escuelas.

A continuación se describen brevemente las fases de implementación del proyecto, cuya descripción pretende contextualizar las conclusiones y recomendaciones presentadas, que constituyen el objetivo principal de este informe.

► 1ª FASE: LA PREPARACIÓN

La actividad del proyecto LOOP comenzó con un análisis de la situación actual de los procesos de iniciación del profesorado en los distintos países del consorcio. Se investigaron los programas y/o las mejores prácticas existentes sobre la capacidad de los mentores, tanto formales como informales, así como los programas de inducción del profesorado apoyados por actividades de mentoría. Del mismo modo, se analizaron los instrumentos políticos que reconocen estos programas, artículos y estudios a través de investigaciones, entrevistas y grupos focales, revelando la necesidad de:

☑ Revisar la profesión docente, con un claro enfoque en su valoración, aumentando su atractivo en las diferentes etapas de la carrera asegurando:

- Un mayor reconocimiento de las funciones/puestos pedagógicos, incluida la tutoría, con beneficios como la progresión profesional.

- Un apoyo eficaz a los profesores al comienzo de su carrera profesional mediante la aplicación de un programa estructurado de iniciación, con el apoyo de compañeros experimentados que puedan integrar estas nuevas funciones con sus responsabilidades docentes.
- Mejorar las prácticas de supervisión, especialmente mediante la aplicación de la inducción, fomentando su desarrollo profesional a través de:
 - Proporcionar prácticas de inducción no sólo a los profesores principiantes, sino también a los profesores en movilidad y/o con contratos temporales.
 - Cambiar la perspectiva evaluativa de los programas de inducción para hacerlos más formativos.
 - Haciendo hincapié en la tutoría ofrecida por profesores experimentados del mismo centro o grupo disciplinar, formados para actuar como mentores y capaces de adoptar un enfoque colaborativo y constructivo.
 - Crear nuevas oportunidades profesionales para los profesores experimentados, permitiéndoles asumir el papel de mentores entre iguales y contribuyendo así a la mejora de los sistemas educativos.
 - Reforzar el papel de los mentores mediante su certificación y el reconocimiento profesional de este estatus.
 - Desarrollar un programa de capacitación de mentores centrado en la planificación y ejecución de acciones que apoyen eficazmente a los profesores en su inmersión profesional.
 - Establecer un sistema de evaluación del impacto de los programas de capacitación de mentores en la integración de los profesores.

► 2ª FASE: EL DISEÑO COLABORATIVO DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS

Esta fase se refiere al desarrollo de programas de iniciación del profesorado y de capacitación de mentores, que incluyen la provisión de una amplia gama de actividades y recursos. Estos programas se diseñaron para subsanar las deficiencias detectadas en los programas existentes en los países que forman parte del consorcio LOOP, garantizando que satisfacen las necesidades mencionadas por los profesores principiantes, los profesores con más de 20 años de experiencia y los directores de centros escolares.

Por lo tanto, en todos los países participantes en el proyecto LOOP se llevó a cabo un proceso de codiseño de los programas, que dio como resultado dos programas: uno para la iniciación del profesorado y otro para la formación de mentores.

El Informe Político 2 ofrece una descripción detallada de estos dos programas en el ámbito del proyecto LOOP. Sin embargo, debido a su importancia en el contexto de este informe, se consideró pertinente resumir los aspectos esenciales que caracterizan a cada uno de ellos, como se indica a continuación.

PROGRAMA DE INICIACIÓN AL BUCLE PARA PROFESORES

Este programa está dividido en 14 módulos, que abarcan las dimensiones pedagógica, disciplinaria, burocrática, administrativa, emocional, social y cultural de la profesión docente, e incluye un conjunto de actividades destinadas a apoyar a los profesores principiantes a través de la tutoría. Este programa es flexible y adaptable, a fin de adecuarse a las nuevas necesidades de contextos y alumnos específicos, y tiene una duración prevista de seis meses, prorrogable en caso necesario.

Los objetivos de este programa son los siguientes

- Proporcionar una oportunidad de iniciación a los profesores principiantes,
- Ofrecer un programa de iniciación de alta calidad,
- Reducir la ansiedad experimentada por los profesores,
- Dotar a los profesores de los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones con eficacia, relacionarse positivamente con sus compañeros y responder a las necesidades de la organización y su contexto,

- Facilitar una transición integrada de la formación inicial a la vida profesional activa y una integración adecuada en el equipo escolar,
- Aumentar la motivación de los profesores para desempeñar sus funciones y, en consecuencia, mejorar los índices de permanencia en la profesión.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE MENTORES

Este programa consta de tres bloques secuenciales, interconectados, complementarios y diferenciados por su contenido teórico. Tiene una duración mínima de 35 horas y se imparte principalmente en formato presencial, dirigido a profesores y líderes escolares con experiencia.

Los objetivos de este programa son los siguientes

- Comprender las obligaciones, responsabilidades y expectativas asociadas a la función respectiva.
- Identificar las prioridades, las acciones y las competencias pertinentes para desempeñar el papel de mentor.
- Desarrollar normas y protocolos para guiar las acciones de mentorado.
- Desarrollar competencias en las diversas dimensiones de la profesión docente, tales como: científica/pedagógica, técnica/normativa, interpersonal y ética/social.
- Desarrollar habilidades para apoyar intervenciones en el contexto del desempeño profesional.

► 3ª FASE: VALIDACIÓN A TRAVÉS DEL TRABAJO DE CAMPO EN CONTEXTOS REALES

Los instrumentos desarrollados previamente se utilizaron en esta fase para probar y validar las hipótesis para la formulación de nuevas medidas políticas de apoyo al desarrollo profesional de los profesores. El Programa de Inducción de Profesores y el Programa de Capacidad de Mentores reflejan los conceptos, la estructura, los objetivos y las premisas en los que se basa el propósito del proyecto LOOP. Ambos programas se aplicaron en todos los países del consorcio, de acuerdo con la estrategia y los criterios operativos siguientes:

FASES Y ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN

- Fase de selección e invitación: selección de escuelas, mentores y alumnos; constitución de grupos de control y experimentales.
- Fase de información y formación: formación para los mentores del grupo experimental, talleres para los alumnos del grupo experimental y sesiones informativas para los mentores y alumnos del grupo de control.
- Fase de seguimiento: sesiones de seguimiento presenciales y a distancia para ambos grupos, con preferencia para el grupo experimental.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS ESCUELAS PARTICIPANTES

- Las escuelas fueron invitadas por los Socios Nacionales a unirse a la red LOOP para participar en este proyecto.
- Al mismo tiempo, se enviaron invitaciones a las escuelas con las que los socios nacionales tienen conexiones y se organizaron sesiones informativas con sus directores.

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES MENTEE (obligatorio cumplir uno de los siguientes criterios de selección):

- Tener hasta 8 años de servicio en la enseñanza.

- Tener hasta 8 años de servicio en el grupo disciplinario.
- Tener hasta 8 años de servicio en el ciclo educativo.
- No haber ocupado un puesto docente durante al menos 10 años.

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN DE PROFESORES MENTORES (obligatorio cumplir uno de los siguientes criterios de selección):

- Tener varios años de experiencia en la docencia dentro de la escuela en la que actualmente trabajan.
- Ser profesor perteneciente a la carrera docente.
- Demostrar compromiso profesional.
- Ser reconocido por sus pares como un profesional responsable y competente.

☒ CRITERIOS PARA LA COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL

El grupo experimental y el grupo de control estaban formados por escuelas con características similares, teniendo en cuenta los dos factores siguientes: nivel educativo (infantil, primaria y secundaria) y ubicación (zonas urbanas y rurales). En cuanto a los criterios utilizados para constituir los grupos de control y experimental, es importante destacar que durante la fase de aplicación se observó que:

- La diferencia entre ambos grupos radicó en que los profesores experimentados del grupo experimental recibieron formación para asumir el papel de mentores, mientras que los profesores experimentados del grupo de control sólo recibieron información sobre ambos programas.
- Los profesores principiantes del grupo experimental tuvieron acceso a un taller, mientras que los del grupo de control participaron en una sesión informativa.
- El grupo experimental recibió apoyo sistemático durante las pruebas de campo, mientras que el grupo de control no tuvo ningún tipo de apoyo.
- Los miembros del grupo de control aplicaron el programa de iniciación de profesores sin ningún apoyo de los socios, basándose únicamente en los materiales proporcionados durante las sesiones informativas.
- Las parejas mentor/aprendiz se formaron respetando las siguientes premisas, siempre que fue posible:
- Un profesor con experiencia (mentor) se correspondía con uno o dos alumnos.
- Se proporcionaron recursos tecnológicos siempre que el mentor y los alumnos fueran de centros diferentes.
- Siempre que fue posible, mentores y alumnos pertenecían a la misma área científica.

☒ SEGUIMIENTO Y APOYO

La puesta en marcha del proyecto LOOP se prolongó durante varios meses e incluyó reuniones con los directores de los centros, formación de los mentores, sesiones informativas para los alumnos y la puesta en marcha del programa de iniciación.

El seguimiento y el apoyo se proporcionaron mediante una combinación de reuniones a distancia y en persona en las que participaron mentores, alumnos y directores de escuela. El objetivo de estas reuniones era aclarar dudas, analizar el programa, apoyar la relación entre mentores y alumnos, supervisar la aplicación del programa, definir actividades y garantizar su adecuación a las necesidades y expectativas de mentores y alumnos, así como a los contextos escolares.

4. CONCLUSIONES

4.1. INTRODUCCIÓN

Los primeros años de docencia son un periodo crítico para la profesionalización de los profesores, que debe considerarse como un proceso gradual de crecimiento personal y profesional, que incluye la formación inicial, la inducción y el desarrollo profesional continuo. La transición de los profesores recién titulados a la vida profesional se considera crucial para abordar la cuestión del abandono temprano de la carrera profesional. Por lo tanto, todas las acciones de inducción deben proporcionar a los profesores principiantes un apoyo personal, social y profesional continuo para afrontar el "choque de la realidad escolar".

La aplicación de un programa de iniciación del profesorado apoyado por tutorías requiere un enfoque meticuloso en varios niveles de actuación. Por ello, las conclusiones, así como las recomendaciones, se organizan de acuerdo con esta estrategia en los niveles macro, meso y micro. Estos tres niveles asumen diferentes perspectivas de acción y, por supuesto, distintos destinatarios y responsabilidades, aunque están guiados por el objetivo común de implantar o renovar la inducción del profesorado.

4.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES

► NIVEL MACRO: EL SENTIDO DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación del proyecto LOOP, a través de la adopción de programas de inducción de profesores y programas de capacitación de mentores, introdujo un nuevo rol que fue altamente apreciado por los mentores y que, por lo tanto, debería ser considerado como una nueva oportunidad de carrera, tal como se menciona en el Policy Brief 2 y en los Informes Nacionales. En consecuencia, es esencial emprender una acción política concertada para garantizar el establecimiento de un marco normativo sólido y la definición de un conjunto de mecanismos que permitan su aplicación, sobre la base de un clima de cooperación entre los distintos niveles de decisión, las organizaciones profesionales de docentes, las universidades, los centros de formación, los investigadores y los consejos nacionales de educación.

- Los conceptos de tutoría e inducción fueron discutidos entre los diferentes países de la asociación y se constató que existen marcos normativos con enfoques conceptuales distintos. En consecuencia, fue necesario acordar una definición común. He aquí una breve referencia a los conceptos adoptados en el proyecto LOOP:
- La inducción es un proceso planificado y sistemático centrado en las dimensiones colaborativa y formativa que refleja las necesidades de cada contexto y de cada profesor. Apoya el desarrollo profesional y la formación en diversas dimensiones de la profesionalidad docente, incluidos los aspectos científicos, pedagógicos, disciplinarios, burocráticos, administrativos, emocionales, sociales y culturales. Esto ocurre durante una fase crucial de (re)integración en una escuela tras completar la formación inicial. Los destinatarios, en general, presentan las siguientes características: i) corta experiencia docente, ii) cambio de centro, iii) cambio de nivel educativo o de grupo de contratación (educación especial, formación profesional, etc.), iv) no llevan más de 10 años ejerciendo la docencia, v) se encuentran en período de prueba, o vi) ofrecen servicios temporales.
- La tutoría se considera una actividad de apoyo a la iniciación en la que se garantiza la confidencialidad, la colaboración y el apoyo profesional, social, cultural y emocional, sobre la base de un proceso de aprendizaje mutuo entre un mentor formalmente reconocido y su(s) respectivo(s)

alumno(s). El modelo de tutoría en el que se basa el proyecto LOOP no sólo supone un apoyo para los tutelados, sino que también contribuye al desarrollo profesional de toda la comunidad educativa. La tutoría pretende promover una transición flexible y eficaz de los profesores al inicio de su actividad profesional. Fue necesario definir el perfil de los mentores (como se puede ver en el Policy Brief 2) salvaguardando de forma particular:

- Experiencia docente, reconociendo que 10 o 20 años de actividad implican conocimientos acumulados en diversas dimensiones de la actividad docente.
- Conocimientos adquiridos en el desempeño de otras funciones relevantes, como la participación en proyectos innovadores y la orientación de prácticas.
- Formación específica, en particular participación en el programa de capacitación de mentores.
- Evaluaciones del desempeño anterior y motivación para desempeñar la función.
- La relación con las "escuelas de formación" y la manifestación de interés en participar.
- El nivel de desarrollo de algunas habilidades particulares, relacionadas con las competencias sociales y comunicativas.

* Para definir los propósitos de este proyecto, fue importante establecer objetivos reales y concretos para:

- Contribuir a la creación de políticas educativas que abarquen todas las fases de la carrera docente.
- Promover los procesos de aprendizaje entre iguales como estrategia eficaz para reducir el abandono temprano de la carrera docente, aumentar la motivación de los profesores y mejorar sus competencias profesionales.
- Potenciar el apoyo al profesorado mediante la implantación, mejora e innovación de procesos de inducción al inicio de su actividad profesional a través de tutorías.
- Aumentar las opciones profesionales proporcionando formación en tutoría a los profesores con experiencia y reconociendo su papel como mentores.

*En la implementación de programas de inducción, se consideró muy importante la participación de diversos actores (autoridades educativas, administraciones escolares, estructuras de liderazgo intermedio y otros docentes, entidades de formación, mentores y alumnos).

Por lo tanto, como se menciona en el Informe de política 2:

- El papel de las autoridades educativas es crucial en términos de promover acciones para apoyar la implementación de estos programas, adoptar medidas, definir responsabilidades, proporcionar recursos, facilitar el acceso a los programas de inducción y dar autoridad para adaptarlos a las necesidades de cada contexto y a los profesores involucrados.
- Los directores de las escuelas deben participar en los programas de inducción, ya que son responsables de garantizar las condiciones necesarias para la aplicación, la adaptación local y el seguimiento de los programas de inducción. Además, contribuyen a definir los criterios de selección y nombramiento de mentores y alumnos e implican a la comunidad escolar en el apoyo a la formación de mentores.

- Las estructuras directivas intermedias y otros profesores contribuyen a mantener un entorno adecuado para la integración de los alumnos y a crear una red de colaboración con diversas partes interesadas, promoviendo el éxito de los programas de inducción, así como de los profesores que participan en ellos.
- Las entidades de formación, incluidos los institutos de educación, desempeñan un papel muy importante en el reconocimiento de la importancia de los programas de iniciación y su certificación. También facilitan actividades de concienciación para mentores y alumnos, proporcionando aclaraciones conceptuales y abordando aspectos relacionales, organizativos, formativos, contextuales y cuestiones relacionadas con el seguimiento de la aplicación del programa, la certificación y el impacto en la progresión profesional o la entrada en la profesión docente.
- Mentores y alumnos deben desarrollar programas de iniciación en un contexto de reflexión y colaboración, adoptando medidas eficaces en respuesta a los posibles riesgos y retos de cada contexto específico.

► **NIVEL MESO: LOS CONTEXTOS DE IMPLEMENTACIÓN**

- La puesta en marcha del proyecto LOOP ha contribuido significativamente a mejorar la calidad de los servicios prestados por las escuelas. Un plan de acción bien definido, apoyado por la inducción (a cargo de mentores calificados) y la colaboración entre pares, ha permitido la integración efectiva y el apoyo a los maestros principiantes, convirtiéndose en una oportunidad para el desarrollo de su comunidad.
- Es importante que los recursos para la implementación de estas acciones incluyan la creación de una unidad técnica (centralizada y/o descentralizada) integrada por representantes del Ministerio de Educación, entidades formadoras y escuelas. Esta unidad debe ser responsable de la implementación de los programas de inducción basados en la tutoría y representa un gran desafío, ya que requiere el desarrollo consistente y oportuno de la experiencia técnica de todas las personas involucradas.
- El Grupo de Trabajo consideró muy importante establecer una definición clara de ciertas premisas que deben estructurar el plan de implementación de los programas, entre ellas:
 - El perfil del mentor: la selección de estos profesores se basó en un conjunto de características que demostraron ser importantes para el éxito de la implementación del programa. Estas características fueron mencionadas con frecuencia por los alumnos e incluyen el dominio de estrategias didáctico-pedagógicas, la experiencia profesional, las habilidades sociales y de comunicación y el interés.
 - La definición de los criterios de emparejamiento entre mentores y alumnos no sigue criterios estrictos, ya que se constató que la combinación de varios criterios puede dar lugar a un mejor emparejamiento. También es importante tener en cuenta que las relaciones mentor-mentorizado evolucionan y que los mentores son profesionales con altos niveles de competencia relacional, capaces de adaptar su actuación a diferentes perfiles. Por lo tanto, a lo largo de la implementación del proyecto LOOP, esta premisa se registró como de bajo nivel de impacto.

Así, se concluyó que:

- No fue consensuado entre los participantes que mentores y alumnos deban pertenecer a la misma área disciplinar o afín. Las opiniones variaron, y algunos de ellos consideraron que tener mentores y alumnos de diferentes áreas disciplinarias o afines tenía un impacto positivo, ya que esta diversidad permitía un intercambio más amplio de

conocimientos y fomentaba la colaboración interdisciplinaria, lo que daba lugar a la aparición de nuevas iniciativas y actividades.

- Mentores y alumnos no tienen por qué pertenecer a la misma escuela. Por un lado, se consideró que esta condición facilitaba el desarrollo de las actividades y la puesta en práctica de la inducción. Por otro lado, se constató que cuando mentores y alumnos pertenecían a escuelas diferentes se fomentaba la creación de nuevas ideas y perspectivas, proporcionando a los alumnos una situación más segura.
- Además, en las situaciones en las que los tutelados se sometían a evaluación, el hecho de que pertenecieran a escuelas diferentes ayudó a evitar valoraciones negativas, condicionamientos e impactos que podrían haber interferido en el proceso de evaluación.
- Era importante garantizar que el emparejamiento mentor-mentorizado pudiera cumplir los objetivos del desarrollo educativo local, concibiendo la inducción apoyada por la mentoría en una lógica de beneficio colectivo y no individual. Este enfoque permitió que la aplicación tuviera un impacto en el desarrollo de contextos y culturas de trabajo más amplios dentro de las escuelas.
- El emparejamiento mentor-alumno puede considerar el criterio de que el mentor demuestre un alto nivel de desarrollo de competencias en un área específica que se considere importante potenciar en el mayor número posible de alumnos.
- Los profesores con experiencia que tuvieron la oportunidad de asistir al programa de capacitación de mentores revelan que se sintieron mejor preparados para desempeñar esta función, ya que tuvieron la oportunidad de conocer, en detalle, sus deberes y derechos como mentores, así como una visión global de todo el programa de inducción.
- Fue fundamental que los programas de inducción y capacitación de mentores se adaptaran a los contextos educativos de implementación, teniendo en cuenta sus características propias y atendiendo efectivamente las necesidades de cada organización educativa.
- La aplicación de estos programas se extendió más allá del desarrollo profesional individual de los profesores implicados, ya que también fomentó el desarrollo de la organización. Los mentores, con su perfil de competencias muy desarrollado y sus méritos reconocidos entre sus compañeros, desempeñaron un papel importante en la repercusión positiva de la creación de culturas docentes sólidas entre los profesores. Esto no sólo mejoró el crecimiento profesional individual de los mentores, sino que también influyó positivamente en el desarrollo general de cada escuela. Además, se constató que la puesta en marcha de este proyecto permitió la creación de nuevas oportunidades de formación, ya que las necesidades de formación no se limitaron a uno o dos profesores de cada escuela, sino que se extendieron a un mayor número de educadores.
- Fue crucial que los órganos de dirección de las escuelas, así como sus estructuras de liderazgo intermedio, reconocieran el valor de los programas y, por tanto, promovieran la implicación de los participantes y les proporcionaran las condiciones de espacio y tiempo favorables para llevar a cabo las actividades previstas.
- Para apoyar la implementación de estos programas y asegurar que sus actividades se realizaran con la mayor calidad, fue esencial establecer protocolos de colaboración entre escuelas, centros de formación e institutos de educación superior que crearan las sinergias necesarias para el éxito de estos programas.¹

¹ Hyp.7 of LOOP Project.

- La aplicación de estos programas también ha dado lugar a que los procesos de inducción refuercen la capacidad de las escuelas para contribuir más eficazmente a la mejora de la educación y al éxito académico de sus alumnos. Esto se consiguió fomentando la interacción, la capacidad de resolución de problemas y el desarrollo profesional de los profesores .
- A lo largo de la ejecución del proyecto LOOP, se desarrolló un plan de supervisión y seguimiento del proceso de inducción. Este plan resultó esencial para aclarar dudas entre los distintos participantes y superar las limitaciones que surgieron durante el proceso. Además, se convirtió en un valioso espacio para la puesta en común y la colaboración entre profesores de distintas escuelas, con el intercambio de procedimientos y materiales. Por ejemplo, uno de los centros participantes creó un manual de bienvenida para los nuevos profesores, que otros centros consideraron muy valioso y adoptaron, adaptándolo a su contexto educativo específico.²

► **NIVEL MICRO: PROFESIONALES**

- Es esencial promover la participación de los profesores en los programas de iniciación, ya que de ello depende su aplicación. Una de las limitaciones experimentadas durante la ejecución del proyecto fue la dificultad para encontrar escuelas y profesores interesados en participar en él. Esto llevó a la necesidad de redefinir y simplificar los criterios de selección previamente formulados y de contactar con las escuelas para hacer hincapié en la importancia de su participación.
- Durante la aplicación de los programas de iniciación, se observó que disponer de un horario de trabajo común entre mentores y alumnos facilitaba el proceso. En los casos en que esta necesidad no se tuvo en cuenta inicialmente, hubo que organizar soluciones alternativas, como el uso de herramientas de interacción a distancia y reuniones fuera del horario laboral. Sin embargo, estas reuniones adicionales podrían suponer una carga para los participantes y deberían evitarse.
- Durante las sesiones fue crucial presentar el grupo de mentores a los alumnos, dedicando tiempo a su presentación (incluyendo el intercambio de información sobre su formación académica y profesional) y un momento interactivo para facilitar el establecimiento de una relación empática entre ellos. De hecho, la experiencia de este proyecto demostró que el desconocimiento del mentor por parte del mentorizado tiende a desencadenar ansiedad y preocupación, sentimientos que perjudican la puesta en marcha del proceso.
- Se consideró muy importante proporcionar a los mentorizado una serie de sesiones informativas y talleres al inicio del curso escolar para que conozcan, de antemano, los objetivos y contenidos de los programas, el contexto en el que se desarrollan, así como las tareas que conlleva el proceso. Se considera que esta acción ha contribuido a una toma de decisiones más informada y consciente en el momento de incorporarse al programa, reduciendo así las posibilidades de abandono del proyecto.
- A lo largo del proyecto, se consideró crucial reconocer la importancia del papel del mentor. Se sabe que este papel es exigente, requiere formación constante, seguimiento y una disponibilidad que no es compatible con las horas asignadas en el calendario del ejercicio para este cargo.

² Hyp.7 of LOOP Project.

4.3. POST-ESCRITO

A la luz de lo anterior, que resulta de la experiencia del proceso de aplicación de este proyecto, confirmamos las siguientes premisas:

- Diversificación de las opciones profesionales: Se observa que el desempeño del rol de mentor incrementa la motivación y contribuye a la retención de docentes con varios años de experiencia en el sistema educativo.
- Inducción sostenida a través de actividades de tutoría:
 - Apoya el desarrollo profesional de los profesores al inicio de su carrera.
 - Contribuye a la retención de los profesores que inician su carrera en el sistema educativo.
 - Promueve la inclusión social y cultural de los profesores.
- Programa de capacitación de mentores: Aumenta el interés de los docentes en participar en la implementación de programas de inducción, ya que apoya sus acciones.
- Los recursos y las acciones de inducción deben ser planificados, salvaguardados y ajustados a las necesidades de los contextos profesionales y sus actores.

5. RECOMENDACIONES

Basado en el conocimiento real obtenido de la experiencia de crear e implementar programas de inducción de profesores y programas de capacidad de mentores entre los países del consorcio de este proyecto, este documento pretende apoyar la definición de una estrategia de operacionalización a nivel nacional para los programas de inducción basados en mentores.

Las recomendaciones formuladas en este documento pretenden apoyar esta estrategia y reflejan la evidencia de los resultados de la aplicación, en particular en lo que respecta a la capacidad de los mentores, el desarrollo personal y profesional de los profesores principiantes y el éxito de los programas.

En este sentido, las siguientes recomendaciones no incluyen detalles prácticos y operativos (se considera que éstos deben ser cuidadosamente considerados por los equipos técnicos de manera contextualizada durante los procesos de implementación). En su lugar, señalan líneas de actuación que deberán ser observadas en la definición de futuras acciones. Al igual que las conclusiones, las recomendaciones se estructuran en un enfoque multinivel: macro, meso y micro. Cabe señalar que, en este proceso, cada nivel desempeña un papel decisivo e inseparable de los demás, de ahí la definición de un conjunto de recomendaciones específicas para cada uno de ellos, aunque debidamente interconectadas, para lograr un marco normativo sólido y garantizar el desarrollo profesional efectivo de los docentes implicados.

Resulta, por tanto, imprescindible definir y establecer algunos de los elementos clave que han contribuido al éxito de los programas mencionados en el marco del proyecto LOOP.

► EL SENTIDO DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Este nivel se refiere a la definición de los conceptos de inducción y tutoría y a la estructuración del modelo de tutoría con un conjunto de normas esenciales (incluida la definición de derechos y deberes entre las partes interesadas), para diseñar acciones tangibles y concretas. En este nivel, la acción implica el establecimiento de normas legales y reglamentarias, la provisión de recursos y la decisión sobre la financiación y las actividades esenciales para aplicar la estrategia y alcanzar los objetivos generales y específicos de estos programas. Por lo tanto, se considera pertinente

- **CREAR nuevas oportunidades profesionales apoyando la puesta en marcha de procesos de iniciación de profesores y programas de capacitación de mentores, con el reconocimiento formal del papel del mentor adecuadamente formado.** Esta recomendación requiere una acción política concertada para asegurar el establecimiento de un marco legislativo que defina el alcance, la naturaleza y la estructura de estos programas, así como los recursos y mecanismos necesarios para su implementación. En este sentido, será crucial que el papel del mentor y del nuevo profesor sea reconocido oficialmente y compensado, bien en términos de horas lectivas de relevo, bien en términos de recompensas económicas (o una combinación de ambas) y que se apoye a las organizaciones con recursos y cursos de formación de calidad.
- **PROMOVER el diálogo entre las organizaciones profesionales de profesores, las universidades, los centros de formación, los investigadores y los consejos nacionales de educación.** La aplicación de estos programas requiere la implicación y la acción conjunta de los distintos niveles de decisión en un contexto de cooperación entre todos.
- **ACORDAR una definición común de los conceptos de inducción y mentoría.** Esta necesidad se deriva del hecho de que los marcos normativos de los países socios difieren en la definición de dichos conceptos, por lo que se requiere un enfoque conceptual común, del que depende la naturaleza de toda acción.
- **DEFINIR los criterios de selección de los mentores.** La experiencia adquirida con la puesta en marcha del proyecto LOOP ha demostrado que el método de selección de los mentores es crucial para garantizar el éxito de la inducción. A la hora de definir estos criterios, es importante salvaguardar, en particular
 - La experiencia en la enseñanza, sabiendo que 10 ó 20 años de actividad dan lugar a conocimientos acumulados en diversas dimensiones de la enseñanza,
 - Los conocimientos adquiridos en el desempeño de otras funciones relevantes, como la participación en proyectos innovadores y la orientación de prácticas,
 - Formación específica, incluida la participación en el programa de capacitación de mentores,
 - La evaluación del desempeño obtenida en años anteriores y la motivación para desempeñar la función,
 - La relación con los centros de formación del profesorado y la manifestación de interés en participar.

- ESTABLECER objetivos concretos y precisos alineados con los propósitos de esta acción. Estos objetivos deben traducirse en medidas de política educativa que puedan:

- Contribuir al establecimiento de políticas educativas que abarquen todas las etapas de la carrera docente.
- Promover los procesos de aprendizaje entre iguales como estrategia eficaz para reducir el abandono temprano de la profesión docente, aumentar la motivación de los profesores y mejorar sus competencias profesionales.
- Reforzar el apoyo a los profesores implantando, mejorando e innovando los procesos de iniciación de los nuevos profesionales mediante tutorías.
- Ampliar las opciones profesionales ofreciendo formación en tutoría a los profesores con experiencia y reconociendo su papel como mentores.

- CREAR una unidad técnica de apoyo al desarrollo de la acción. La definición del marco normativo debe incluir la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de la acción. Por lo tanto, se considera esencial establecer una unidad técnica (de)centralizada (que incluya miembros del Ministerio de Educación, instituciones de formación y escuelas), que será responsable de la implementación de programas de inducción basados en tutorías. Esto

representa un gran desafío, ya que requiere un desarrollo coherente y oportuno de los conocimientos técnicos de todas las personas implicadas.

- INVOLUCRAR las partes interesadas en la puesta en marcha de los programas de iniciación del profesorado y capacitación de mentores. La puesta en marcha de los programas de inducción del profesorado y de capacitación de mentores requiere un esfuerzo coordinado entre los diferentes socios, incluidas las autoridades educativas, los órganos de gestión escolar, las estructuras intermedias de liderazgo, otros profesores, las instituciones de formación, los mentores y los alumnos. La contribución de cada una de estas partes interesadas es crucial para alcanzar los objetivos de los programas de inducción y el éxito global de la acción. En este sentido, es importante garantizar la participación de:

- las autoridades educativas, con el objetivo de que se impliquen en la promoción de acciones que apoyen la puesta en marcha de los programas de inducción, tomando medidas, definiendo responsabilidades, proporcionando recursos, facilitando el acceso a los programas de inducción y adaptándolos a las necesidades específicas de cada contexto y de los profesores implicados.
- los órganos de dirección de los centros escolares, ya que son los responsables de garantizar las condiciones necesarias para la implantación, localización y seguimiento de los programas de inducción, apoyando la definición de criterios para la selección y nombramiento de mentores y alumnos e implicando a la comunidad escolar en el apoyo a la formación de los mentores.
- estructuras intermedias de liderazgo y otros profesores, cuya contribución es esencial para proporcionar las condiciones necesarias para facilitar la integración de los alumnos y crear una red de colaboración que implique a diversas partes interesadas. Estas acciones se consideran de gran relevancia para el éxito de la inducción.
- las instituciones de formación, incluidos los institutos de enseñanza, con un papel destacado en el reconocimiento de la importancia de los programas de inducción y su certificación, promoviendo actividades de sensibilización para mentores y alumnos, esenciales para la clarificación conceptual y la caracterización de los programas, así como para abordar los aspectos relacionales, organizativos, formativos, contextuales y de seguimiento de la aplicación de los programas, la certificación y el impacto en la progresión profesional y/o la entrada en la profesión docente.
- mentores y alumnos, permitiéndoles desarrollar programas de iniciación en un contexto reflexivo y colaborativo y actuar eficazmente en previsión y respuesta a posibles riesgos y desafíos.

► **CONTEXTO DE IMPLEMENTACIÓN**

En este nivel, el objetivo es construir un plan de acción estratégico y operativo que garantice la implementación de la inducción apoyada por la tutoría, teniendo en cuenta el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que prestan las escuelas y garantizar que sus profesores se sientan apoyados e integrados. Por lo tanto, la acción implica definir mecanismos para apoyar el desarrollo de la inducción y asegurar la calidad de todo el proceso.

Así, se considera relevante:

CREAR un grupo de trabajo encargado de definir/adaptar las directrices para la selección de mentores y participantes, así como de identificar los recursos necesarios, incluida la formación, las estructuras de aplicación, el seguimiento y el apoyo administrativo. El grupo de trabajo responsable de la puesta en marcha de estos programas debe colaborar para promover la creación de redes/comunidades locales (puede apoyarse en una plataforma en línea) entre mentores de diferentes centros escolares, en colaboración con directores de centros y asesores educativos, para intercambiar buenas prácticas, como muestras de enseñanza y reflexión sobre prácticas docentes y formas innovadoras de evaluación formativa.

DEFINIR las premisas que deben sustentar la estructuración del plan de ejecución de los programas, entre ellas:

- Definición del perfil del mentor, recomendando que asegure tener:
 - dominio de estrategias y prácticas didáctico-pedagógicas,
 - conocimiento de la materia sobre la que ejerce la tutoría,
 - experiencia profesional en áreas de enseñanza y aprendizaje,
 - una sólida cultura organizativa,
 - disponibilidad para invertir tiempo en apoyar a los tutorados,
 - interés por desempeñar funciones de tutoría y apoyar a los alumnos,
 - capacidad para escuchar activamente y comunicarse con eficacia,
 - capacidad para compartir experiencias,
 - capacidad de proporcionar comentarios constructivos.

- La definición de los términos correspondientes entre el mentor y los alumnos, teniendo en cuenta que no existen criterios infalibles, así como el hecho de que la combinación de un conjunto de criterios diferentes puede dar lugar a un mejor emparejamiento. En este sentido, también es importante tener en cuenta que las relaciones entre mentor y mentorizado(s) evolucionan y que los mentores son profesionales que tienen altos niveles de competencia relacional y, por lo tanto, están preparados para adaptar sus acciones a diferentes perfiles. En este contexto, es importante considerar si
 - mentor y mentorizado(s) deben pertenecer al mismo campo disciplinario o a uno relacionado (este criterio dividió la opinión de los participantes).
 - mentor y mentorizado(s) deben pertenecer a la misma escuela, sabiendo que esta condición puede, por un lado, apoyar el desarrollo de las actividades y la puesta en práctica de la propia inducción. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que pertenecer a escuelas diferentes tiene el potencial de crear nuevas ideas y perspectivas y evita una posible influencia en el proceso de evaluación de los alumnos. Por lo tanto, los grupos que traspasan fronteras y son heterogéneos también pueden resultar fructíferos.
 - Los mentores deben tener un nivel de desarrollo de competencias en un área específica que les permita cumplir con los objetivos del desarrollo educativo local, ya que la inducción sostenida a través de la mentoría no se concibe desde una perspectiva individual sino colectiva, es importante que sus acciones contribuyan al desarrollo de contextos y culturas de trabajo más amplios dentro de las escuelas.

MEJORAR la calidad del servicio educativo ofrecido por las escuelas. El diseño de un plan de acción que incluya la inducción de profesores principiantes con el apoyo de mentores calificados debe asegurar el seguimiento y la integración de los profesores principiantes en un contexto de trabajo entre pares. El objetivo es asumir estos programas como una oportunidad para el desarrollo de la comunidad docente en cada contexto.

DEFINIR Programas de desarrollo de las competencias de los tutores para profesores experimentados, con el fin de ayudarles a conocer en profundidad este puesto, así como a estar mejor preparados para desempeñar esta función. Esta formación tiene los siguientes objetivos:

- acceder a conocimientos teóricos (recursos) para profundizar en la comprensión de la actividad de tutoría.
- comprender las obligaciones y responsabilidades del papel del mentor y gestionar sus expectativas.
- identificar las prioridades y las acciones pertinentes para las actividades de tutoría.
- definir en colaboración las normas y los protocolos rectores de la tutoría.
- desarrollar competencias en diversos ámbitos relevantes para el programa de orientación.
- apoyar la necesidad de disponer de espacios físicos privados y franjas horarias dedicadas a las interacciones mentor-mentorizado.
- acceso a ejercicios, actividades y materiales de aprendizaje.

ADAPTAR los programas de inducción a los contextos educativos, lo que les permite ajustarse a las necesidades y la idiosincrasia de cada organización. Varios estudios revelan que la cultura profesional de las escuelas, la combinación de valores, normas y modos de práctica profesional, tienen un fuerte impacto en los profesores principiantes y en el trabajo de los mentores. Por lo tanto, es importante adaptar los principios y las prácticas de cualquier proyecto nacional y/o internacional de desarrollo profesional a los contextos locales.

- **ASSEGURAR que los programas de inducción son una oportunidad para los docentes noveles para:**
 - experimentar una iniciación de calidad
 - reducir la ansiedad que pueden sentir los profesores al empezar un nuevo puesto en una organización escolar
 - estar dotados de los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones con eficacia, fomentando relaciones positivas con sus compañeros y satisfaciendo las necesidades de la organización y el contexto
 - facilitar la transición de su formación inicial a la práctica profesional
 - sentirse mejor integrados en la comunidad escolar
 - aumentar su motivación por la enseñanza, incrementando así su permanencia en la profesión.
- **PROMOVER el desarrollo de cada contexto educativo a través de la implementación de programas de inducción.** Los programas de inducción deben considerarse como una oportunidad para reformar y actualizar la cultura de las escuelas y, de esa manera, incrementar el enriquecimiento y desarrollo profesional de la comunidad docente a partir del intercambio de conocimientos, recursos y prácticas entre pares. Se pretende que el impacto de estas acciones vaya más allá del desarrollo profesional de cada docente involucrado y tenga

un efecto positivo en la construcción de una sólida cultura docente, en el desarrollo de la escuela como un todo, conduciendo, de esa forma, a la mejora del servicio educativo prestado en cada contexto. Esto implica que los órganos de gestión escolar, así como sus estructuras intermedias de liderazgo, reconozcan las ganancias de estos programas para la organización y, de esta forma, promuevan la participación de los profesores y aseguren las condiciones de espacio y tiempo necesarias para la realización de las actividades previstas.

- **DESARROLLAR protocolos de colaboración entre escuelas, centros de formación e institutos de enseñanza superior.** Como ya se ha mencionado, la puesta en marcha de programas de inducción del profesorado y de capacitación de mentores requiere la implicación de diversas partes interesadas. Implica desarrollar protocolos con ellos para formalizar las contribuciones de cada entidad a la implementación y el éxito de estos programas.
- **PREPARAR un plan de seguimiento y apoyo del proceso de iniciación que permita una evaluación continua, estructurado en un modelo adecuado a la naturaleza de este programa.** Este plan debe definir los métodos de seguimiento de los participantes, así como ayudar a conocer la complejidad de la intervención y garantizar el rigor de la actividad, incluyendo la retroalimentación, la evaluación de las interacciones, la medición de los niveles de satisfacción y el progreso del aprendizaje. En este sentido, el Plan de Seguimiento y Apoyo deberá:
 - definir el grupo de seguimiento que podría apoyar a los mentores y a los nuevos profesores,
 - definir los objetivos del seguimiento,
 - identificar los hitos y metas clave,
 - especificar las herramientas de supervisión,
 - establecer un calendario de seguimiento,
 - definir responsabilidades,
 - recoger opiniones y evaluaciones,
 - analizar los datos e identificar las áreas de mejora,
 - comunicar los resultados,
 - aplicar mejoras continuas,
 - evaluar el progreso del aprendizaje.

► **PROFESIONALES**

Este nivel se centra en el desarrollo profesional de los profesores que participan en el proceso de inducción, tanto mentores como alumnos. Pretende comprender si las acciones implementadas, cuya finalidad es la integración efectiva de los profesores principiantes, han contribuido a aumentar los conocimientos y competencias de los participantes. Por lo tanto, es importante considerar la adecuación de los procesos de formación, teniendo en cuenta que el objetivo es mejorar el desarrollo personal y profesional de los profesores y que esto supone un desarrollo holístico, con implicaciones en las dimensiones fundamentales para la profesión docente como son: 'saber' 'saber cómo' y 'saber ser'. Cabe señalar que la formación para preparar a los mentores en el desempeño de su función es de particular importancia en este contexto, no sólo por su impacto significativo en el profesionalismo docente, sino también porque es crucial para el éxito del proceso de inducción. Así pues, se considera pertinente:

- **PROMOVER la participación de los profesores en la aplicación de los programas de iniciación. Sin docentes no hay programas de inducción.** Ellos son la razón de ser de estos programas, y el llamado a su participación se basa en un plan coordinado de acciones y actores. En este sentido, se considera fundamental que:
 - se crea un Grupo de Trabajo que recibe formación para conocer en detalle los programas de iniciación y reconocer su valor;
 - el Grupo de Trabajo, con el apoyo de un Equipo de Comunicación, elabora un plan para difundir los programas en las distintas estructuras nacionales. Además, este plan debe presentarse en diferentes niveles de aplicación: nacional, local y contextual (escuela);
 - la difusión de los programas debe consistir en presentar los programas a través de un enfoque conceptual, explicando sus objetivos y beneficios para la carrera docente, informando sobre su duración, especificando las actividades y los recursos humanos necesarios, entre otros aspectos relevantes;
 - los programas no sólo deben presentarse a los profesores potencialmente implicados, sino también a la comunidad profesional del centro, para que otros profesores se sientan motivados a participar en sus actividades;
 - las sesiones de difusión deben implicar a la dirección del centro y a las estructuras intermedias de liderazgo para que se familiaricen con los programas y para facilitar el apoyo a su implantación, proporcionando tiempo común en los horarios de los profesores así como espacios que, por un lado, salvaguarden la confidencialidad y, por otro, faciliten el necesario trabajo colaborativo entre mentores y alumnos.

SITUAR el tiempo lectivo necesario para la función de los mentores y garantizar la convergencia del tiempo no lectivo para el trabajo colaborativo entre mentores y alumnos. Es importante garantizar que mentores y alumnos dispongan de periodos de tiempo lectivo comunes que les permitan trabajar en colaboración en el aula. Esta es la única manera de proporcionar el apoyo necesario al profesor principiante en lo que respecta a la gestión del aula. Además, facilita la realización de un aspecto importante del programa de capacitación de los mentores, que incluye la observación en el aula e, idealmente, la participación en iniciativas en las aulas de otros profesores. Estas oportunidades permiten el intercambio de conocimientos entre los distintos participantes, haciendo de la inducción una experiencia aún más fructífera.

También debe considerarse la definición de un tiempo común no lectivo entre mentores y alumnos, que permita reuniones individuales y conjuntas, entre otras actividades consideradas esenciales para el éxito de la mentoría. La experiencia en la implementación de programas de inducción y mentoría ha demostrado que brindar tiempo para el trabajo colaborativo es una condición sine qua non para alcanzar los objetivos planteados.

- **INTRODUCIR** el grupo de mentores, proporcionando tiempo para su presentación y facilitando el contacto entre mentores y alumnos. Cuanto antes se conozcan mentores y alumnos, mejor será el éxito de la tutoría. Por lo tanto, es importante que cada pareja se presente lo antes posible, ayudando a superar cualquier inseguridad, miedo y duda que pueda existir de forma natural en ambas partes. Se considera una buena iniciativa animar a los mentores a iniciar esta relación, adoptando un tono amistoso y alentador. Esto puede facilitarse si los primeros contactos tienen un carácter más social que profesional. También es muy importante que los mentores tengan habilidades efectivas de comunicación interpersonal, puedan generar confianza de forma activa y puedan mantener la confidencialidad.

Así pues, sería beneficioso que los mentores recibieran información sobre su nuevo papel y sus tareas por adelantado, por ejemplo, antes de que finalice el curso escolar y antes de que comience el siguiente. Esto significa que los mentores recibirían formación antes de la primera reunión y estarían totalmente formados y preparados para ella antes de que empezara. Cuanto antes se conozcan mentores y alumnos, mejor será el éxito de la tutoría.

- **ORGANIZAR** sesiones informativas para los alumnos - en un formato práctico (como talleres) - el objetivo es ayudar a los alumnos a tomar una decisión consciente e informada sobre su participación en el proceso de iniciación, evitando así que abandonen.

- **POSIBILITAR** que los noveles sean responsables de todas las decisiones que se tomen durante el proceso de iniciación. De acuerdo con el mentor, los alumnos deben

- decidir sobre las dimensiones³ en las que quieren trabajar después del diagnóstico diseñando un plan de trabajo;
- decidir las actividades que quieren iniciar
- solicitar apoyo y orientación siempre que lo necesiten
- ajustar el programa de iniciación a su propio perfil, necesidades e intereses
- solicitar las condiciones adecuadas de espacio y tiempo, así como apoyo individual, para garantizar el éxito de la iniciación.

³ Didactic-pedagogical, disciplinary, bureaucratic/administrative, emotional, social and cultural.