



*“Muchas personas  
fueron más allá de  
lo que alguna vez  
pensaron porque  
alguien pensó que  
podían.”*

*Anónimo*

El mentor Doug Havens de la Escuela Secundaria de Escondido, muestra el uso de un nuevo equipo comprado para la profesora principiante Melissa Price.

# Sirviendo de mentor a profesores principiantes

**M**aría López\* estaba entusiasmada con su primer año como profesora de tiempo completo en una escuela primaria adventista. Había completado todos los requisitos del programa para preparación de profesores, había pasado los exámenes requeridos por el gobierno estatal para ser profesora certificada y había completado las prácticas requeridas con observaciones muy positivas de su profesor consejero. Se

consideraba a María como una profesora promisoriosa tanto por sus profesores como por sus potenciales empleadores, dos de los cuales le ofrecieron trabajo.

Durante la semana previa al comienzo de clases María aparecía entusiasmada e integrada al grupo de profesores y administradores. Saludó con alegría a los padres y a los estudiantes en el día de inscripción. María comentó al director que se sentía lisi-

ta para el nuevo año escolar. Había preparado hermosos cuadros de anuncios en una de las paredes de la sala y tenía preparados sus planes de clase a largo plazo. También ya tenía listos los programas en detalle de las dos primeras semanas. Los libros de texto y otros materiales estaban en perfecto orden, listos para ser distribuidos durante el primer día de clases. Además María había colocado un letrero de “Bienvenida” sobre la puerta de entrada y había también publicado de manera apropiada las reglas que se seguirían.

\*No es su nombre real

**Thambi Thomas**

Cuando comenzaron las clases, todo parecía ir bien para María. El primer momento de estrés llegó la noche de “regreso a clases”, cuando los profesores se reúnen con los padres para explicar las reglas escolares, el programa de estudios, las normas sobre tareas para hacer en casa, los viajes de estudio, etc. Sin embargo, debido a que María había visto esta jornada en su periodo de práctica, pudo prepararse bien con alguna ayuda de otros profesores. Aparentemente todo iba saliendo bien.

Cuando varias semanas más tarde, el director Sr. Felt\* entró en la sala de María encontró a los alumnos quietamente trabajando solos. Los alumnos le dijeron que la señorita López estaba en el baño. Pocos minutos más tarde María apareció y el director se dio cuenta enseguida que había estado llorando. Cuando le preguntó si todo estaba bien, María rápidamente se compuso y le contestó que ya estaría mejor. Por supuesto, el director notó que no todo estaba bien y decidió reunirse con ella después de terminada las clases.

Esa tarde, cuando el director le preguntó a María cómo iban las cosas, ella comenzó a sollozar incontroladamente. Después de unos minutos confesó que no le estaba yendo bien. “He estado llorando casi cada día, y no puedo dormir en la noche. No creo estar haciendo un buen trabajo. Se me hace un nudo en el estómago cada mañana cuando me estoy preparando para la escuela. No sé lo que me pasa. Trato de preparar bien mis clases, hago lo mejor que puedo, pero los niños no me están escuchando. Me siento oprimida, y los padres tienen tantas preguntas... No creo que puedo seguir en este trabajo.”

El director, preocupado por no haberse dado cuenta con tiempo de las necesidades de María, le ofreció proveerle de ayuda por parte de un profesor de experiencia y enviarla a una consejera educacional, Pero ella no aceptó. Ya había decidido que la enseñanza no era para ella y manifestó su deseo de renunciar allí mismo.

El de María puede ser un caso extremo. Sin embargo, al mismo tiempo que muchos nuevos profesores se las arreglan para sobrevivir su entrada a la enseñanza, las investigaciones revelan que para un número significativo de ellos, los primeros tres a cinco años son un gran desafío. En efecto, el porcentaje de deserción de profesores en escuelas públicas después de un año es de 17 por ciento, 30 por ciento después del segundo año y hasta el 80 por ciento después de 10 años.<sup>1</sup> Los investigadores de la Universidad de Carolina del Norte informaron que el porcentaje de deserción

de profesores de primer año de trabajo era 2,5 veces más alto que los profesores de más experiencia.<sup>2</sup>

La Comisión Nacional para la Educación de los Estados Unidos publicó en 1996 un documento que predecía que en 10 años, el país necesitaría dos millones de profesores de nivel primario y secundario para reemplazar a los profesores que se estarían retirando o desertando la profesión, y para enfrentar la demanda de nuevos profesores debido al crecimiento de la población de acuerdo a los cálculos para la década. La premisa principal de este documento fue que “Lo que los profesores saben y hacen es la influencia más importante sobre lo que los estudiantes aprenden.”<sup>3</sup> Este documento recomendaba que los estados creen y financien programas de mentores para profesores principiantes. 33 estados los tienen hoy.

Muchas escuelas y distritos escolares en las instituciones norteamericanas, incluyendo las de porcentaje de mayor crecimiento, han implementado un programa de profesores mentores para ayudar al éxito de profesores principiantes y mantener su estabilidad en la profesión. Prácticamente todos los profesores que recibieron la ayuda de un mentor unánimemente elogian el programa. Estos profesores, reflexionando sobre sus primeros años en la enseñanza, indican que el apoyo, consejo, camaradería y ánimo que recibieron del mentor jugó un papel determinante en su éxito y permanencia en la profesión. El impacto positivo del programa de mentores sobre la moral de los profesores se ve también como una razón importante en garantizar su inclusión en los futuros programas de inducción.

Debido a que no hay información sobre porcentaje de abandono por parte de los profesores adventistas, tenemos que mirar las estadísticas de escuelas privadas en general. Una de estas fuentes es la “Encuesta sobre las escuelas y su personal,” realizada en el año escolar 1987-1988 y la encuesta de seguimiento del año siguiente. Se encontró que el porcentaje de deserción de profesores en escuelas privadas era de 12.7 por ciento, lo que es más del doble que el sistema de escuelas públicas (5.7 por ciento).<sup>4</sup>

El objetivo central de este artículo es proveer un marco de referencia práctico para que los departamentos de educación y las escuelas grandes puedan usarlo para desarrollar e implementar programas de profesores mentores para apoyar a profesores principiantes.

## ***Mientras muchos nuevos profesores se las arreglan para sobrevivir su entrada a la enseñanza, las investigaciones revelan que para un número significativo de ellos, los primeros tres a cinco años son un gran desafío***

### **Una mirada a las responsabilidades de un mentor**

El programa del mentor consiste en que profesores de experiencia comparten su conocimiento, especialidad y entrenamiento con profesores que recién comienzan. Este plan tiene claras y definidas expectativas tanto para el mentor como para el profesor que recibe la ayuda. Es importante que el mentor entre en una relación personal con el profesor principiante con el compromiso de ayudarlo a tener éxito.

El mentor debe:

- Trabajar regular y directamente con el profesor principiante de acuerdo a un horario preestablecido;
- Ayudarlo en un plan a largo plazo que abarque el año escolar completo;
- Asistir al principiante a crear una atmósfera de clase conducente al aprendizaje, que motive al estudiante a auto-dirigirse;
- Asegurarse de que existe una planificación y preparación para las primeras tres semanas de clase;
- Ofrecer ideas para integrar a los alumnos en proyectos especiales;
- Estar disponible para ayudar al profesor principiante a medida que aparezcan los problemas;
- Proveerle de reacciones, orientación y apoyo sin inmiscuirse;
- Ofrecer ideas en apoyo a una investigación para descubrir estrategias de instrucción;
- Asistir en el desarrollo de materiales para usar en las clases;
- Ayudarlo a entender mejor el ambiente y la organización de la escuela;
- Tener contacto frecuente con el principiante para ver los progresos, definir los éxitos y los fracasos e informarle de los

recursos u oportunidades existentes para su crecimiento profesional; y

- Modelar estrategias de enseñanzas efectivas y conducta profesional.

La Comisión Planificadora del Programa de Mentores para Profesores de la Unión del Pacífico ha identificado varios resultados claves en su programa de mentores.

El mentor:

- Modela las competencias que son esenciales para el éxito en la enseñanza;
- Apoya el bienestar personal y emocional del profesor principiante;
- Nutre el crecimiento profesional y la estabilidad de estos profesores;
- Transmite la filosofía y las prácticas de la educación adventista;
- Observa la enseñanza en la sala de clases y repasa con el principiante las prácticas que son más efectivas;
- Refuerza el desarrollo de objetivos de auto-mejora y habilidades para resolver problemas; y

- Apoya y desafía al profesor principiante con ayuda permanente.

El mentor no es el supervisor del principiante sino que más bien mantiene con él o ella una relación de apoyo cordial y profesional. La evaluación del crecimiento profesional para mantener su empleo es la responsabilidad del empleador. Las conversaciones entre el profesor y su mentor deben mantenerse confidenciales. La relación puede malograrse o comprometerse si el mentor sirve al mismo tiempo como evaluador.

### **Cómo construir una relación efectiva entre el mentor y el profesor principiante**

No todo profesor de experiencia puede ser un buen mentor debido a que la relación entre el profesor principiante y el mentor es en cierto sentido una asociación impuesta. A menudo el mentor y el profesor principiante no se conocen y simplemente se los designó para trabajar

juntos. Por lo tanto es imperativo que el administrador ayude al profesor principiante a ver esta relación como algo de su especial interés y no como una amenaza. Ser asignado a un mentor no significa que ha faltado preparación o que hay una deficiencia profesional. Más bien, el mentor puede proveer un apoyo especializado para ayudar al principiante a tener éxito particularmente durante los cruciales primeros años de enseñanza.

En la Unión del Pacífico hemos encontrado que cuando los profesores mentores son nombrados por el departamento de la Asociación o por la administración de la institución e invitados a participar en el programa, ellos aceptan con un deseo comprometido de ayudar a los profesores principiantes. Pero, el mentor debe tener los atributos correctos y las cualidades para este tipo de relación. El o ella deben consagrarse a la tarea y estar dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios. Para los profesores adventistas, particularmente los que atienden a más de un curso a la vez, que tienen una carga pesada, tomar además la tarea de ser mentores de un profesor principiante, puede representar trabajo extra sin aumento de sueldo. Muchos educadores adventistas sin embargo, aprecian ser “mentores” y tener la oportunidad de ayudar a un profesor principiante.

Una actitud fraternal de aceptación juega un rol importante en la formación de esta relación. Al mismo tiempo, la disposición del principiante a ser guiado y criticado por otro profesor ayudará para que la relación comience de una buena manera. Muchos estudios e informes identifican el manejo de la sala de clases como la clave en el éxito de un profesor principiante. Una sala de clases mal manejada hace casi imposible que el aprendizaje ocurra. A menudo el profesor principiante se ve a sí mismo como un fracaso porque entra en la profesión con pocas habilidades en el manejo de la sala de clases, sin saber que estas habilidades se consiguen por medio de la experiencia. No entienden por qué los estudiantes no quieren sentirse tranquilamente en la clase o recibir instrucciones. El mentor perceptivo puede ofrecer sugerencias y soluciones para tal problema, pero aún más importante, él o ella pueden ayudar al profesor principiante a planificar y organizarse para las primeras semanas, de manera que prevenga los problemas de manejo de la sala de clases durante esos críticos primeros días. El mentor puede proveer ideas en cuanto a lo que puede funcionar, basado en su propia experiencia; e identificar posibles peli-



La mentora Edith Bradshaw (a la derecha) y la profesora aconsejada Maylinne Peters se ocupan de una planificación a largo plazo antes del comienzo del año escolar.



Un grupo de profesores mentores frente a un grupo de profesores principiantes en una actividad de trabajo durante el año escolar.

gros sin poner en riesgo la creatividad del nuevo profesor.

El mentor efectivo tiene habilidades en el arte de la enseñanza y en proveer apoyo para una atmósfera que promueva el aprendizaje por parte de los alumnos. Es útil que el profesor principiante visite la clase del mentor al comienzo del año escolar para una observación informal, ya sea enseñando junto al mentor o simplemente para verlo presentar una lección modelo. Al final del día, juntos pueden reflexionar sobre lo que funcionó bien o lo que no marchó como estaba planeado. El profesor aconsejado hace preguntas y procura clarificaciones. Es necesario que el mentor, al comienzo de su relación con el profesor principiante, muestre una enseñanza exitosa y un buen manejo de la sala de clases.

El mentor debe visitar también la sala del profesor aconsejado con propósitos similares; sin embargo, las clases que sirven de demostración en la sala del profesor principiante, deben ocurrir previo acuerdo mutuo. El valor de lo que significa el espíritu de equipo puede ser visto en la siguiente declaración de un profesor de secundaria que había enseñado por 25 años, "He enseñado 20.000 clases; he sido evaluado 30 veces; pero nunca he visto a otro profesor enseñando."<sup>5</sup>

Otra frustración para los profesores principiantes es tratar con los "padres problema." A menudo los problemas son el resultado de una mala comunicación o cuando el profesor no consigue entender las preocupaciones de los padres. El mentor puede ayudar para que el profesor prin-

cipiante consiga relaciones interpersonales positivas que animen a los padres a tornarse colaboradores de la educación de sus niños. El mentor puede también dar ideas concretas sobre estrategias efectivas para mantener a los padres informados sobre el progreso de los niños en la escuela y de los eventos a realizar en la sala de clases o en la escuela en general. Un manual para los padres (diferente al catálogo publicado por la escuela) contiene información más específica de interés especial en beneficio de los padres. Algunos de los tópicos que se incluyen son una breve biografía del profesor, el horario de clases, los formularios que los padres deben firmar para salidas de estudio, reglamento para recaudadores de fondos, reglamento para los trabajos a hacer en el hogar, estrategias para la disciplina en la sala de clases, una lista de los materiales necesarios en la sala de clases, orientación para la celebración de cumpleaños en la sala de clases, etc. Muchos padres también apreciarán saber acerca de los tópicos específicos que los alumnos están estudiando y la manera cómo se enseña o refuerzan aptitudes durante el año escolar.

El mentor debería verse a sí mismo como un aprendiz constante que se ocupa de su propio crecimiento profesional y por lo tanto es capaz de animar al principiante a aprovechar las oportunidades de participar en eventos de auto-desarrollo.

El mentor debe tener la habilidad y la capacidad de comunicar esperanza e inspirar optimismo. El mentor trabaja en la formación de un colega, con lo que está haciendo una contribución que ayudará en

la formación de vidas en los años futuros. En el programa de mentores uno puede ver la verdad de la declaración del autor inglés Albert Pine, de que "Lo que hacemos para nosotros mismos muere con nosotros. Lo que hacemos para otros y para el mundo, queda y se torna inmortal."<sup>6</sup>

### Cómo elegir al profesor mentor

El profesor mentor debe ser elegido de acuerdo a un criterio específico, y no meramente por sus años de experiencia en la enseñanza. El departamento de educación o la administración de la escuela que planea implementar un programa de profesor mentor debe establecer las cualidades mínimas antes de compilar una lista de candidatos potenciales. Un profesor mentor debería haber:

- Ganado un reconocimiento profesional denominacional equivalente a una credencial de docente;
- Conseguido un status de empleado regular;
- Provisto instrucción directa en la sala de clases al menos por 10 años;
- Demostrado un manejo efectivo de la sala de clases y tener una estrategia para la disciplina;
- Conseguido una relación de trabajo positiva con sus colegas y con los padres;
- Demostrado habilidades efectivas de comunicación;
- Recibido una evaluación satisfactoria o superior en su rendimiento durante los últimos tres años; y
- Mostrado una actitud positiva cuando otro profesor lo ha observado enseñar.

### Cómo preparar mentores para el servicio

En primer lugar la asociación o la institución debe comprometerse para establecer un programa de profesor mentor. Una vez que se ha identificado a los mentores, un proceso de entrenamiento formal ayudará a asegurarse que cada uno entiende los objetivos y expectativas del programa. Los mentores necesitan conocer los parámetros del programa y los protocolos operacionales del sistema escolar. Los profesores, que pasan sus días trabajando en primer lugar con niños, pueden necesitar recordar que sus colegas adultos son más orientados hacia metas, y que aprenden mejor cuando su aprendizaje es relevante a su experiencia.<sup>7</sup>

Existen numerosos recursos para desarrollar programas para mentores, especialmente en los departamentos de educación de los estados en EE.UU. Estos programas de entrenamiento típicamente cubren los

siguientes tópicos:

- Una descripción de las expectativas que el sistema escolar tiene del mentor;
- Una comprensión de cómo aprenden los adultos;
- Una revisión de las estrategias de la enseñanza efectiva;
- Características de una sala de clases efectiva;
- Una revisión de las estrategias de manejo de la sala de clases;
- Preparación para conferencias a padres y profesores y otros eventos o reuniones; y
- Actividades para grupos pequeños que proponen soluciones para los problemas típicos que suelen encontrar los profesores principiantes.

### **Responsabilidades del Departamento de Educación o de la administración de la escuela**

El éxito de un programa de mentores dependerá en alto grado de la planificación, entrenamiento, coordinación y apoyo de parte del Departamento de Educación y/o de la administración de la escuela. Una vez que los mentores han recibido la debida orientación y se les ha asignado un profesor para ayudar, debe establecerse los planes para:

1. Proveer la oportunidad para una reunión de los mentores y los principiantes, idealmente antes del comienzo de año escolar o cuando recién ha comenzado. Los siguientes tópicos serían apropiados para esta primera reunión:
  - a. expectativas del programa;
  - b. las responsabilidades y deberes del mentor;
  - c. tópicos pertinentes que se han cubierto en el programa de entrenamiento del mentor, que pueden ser de beneficio al profesor principiante;
  - d. la importancia de que el mentor y el principiante mantengan un registro simple de los contactos y temas discutidos y la ayuda recibida durante el año escolar, con una promesa de confidencialidad;
  - e. métodos de contacto accesibles durante el año escolar (e-mail, teléfono, etc.); y
  - f. visitas programadas a sus respectivas escuelas para observación de clases.
2. Proveer la oportunidad para una reunión del mentor y el principiante antes del comienzo del año escolar o inmediatamente cuando ha comenzado, para que ambos se pongan de acuerdo en:
  - a. Los métodos de contacto accesibles durante el año escolar (e-mail, teléfono, etc.); y

b. Programar las visitas a sus respectivas escuelas.

3. Dar la oportunidad al profesor principiante para visitar y observar la sala de clases del mentor, continuada por una conversación sobre la observación, en un momento conveniente del mismo día.

4. Hacer los arreglos para la visita y observación del mentor a la sala de clase del profesor principiante, continuada por una conversación sobre la observación, en un momento conveniente del mismo día.

5. Animar para que haya una comunicación regular entre mentor y principiante durante el año escolar.

6. Requerir del mentor y del profesor principiante un informe trimestral de sus encuentros y visitas.

7. Proveer al fin del año escolar de una oportunidad para que ambos evalúen los resultados de su trabajo juntos y del programa de mentores en general.

8. Proveer o hacer los arreglos para el reembolso de los gastos de viaje u otros que hubo de parte del mentor o del principiante. Con el propósito de no agregar una carga a las escuelas que tienen este tipo de programa, el departamento de educación puede proveer los medios para pagar a un profesor sustituto durante las visitas del mentor o del profesor principiante

9. Proveer, si es posible, el reembolso de gastos ocasionales del mentor o del profesor principiante, tales como el de una invitación a comer para conocerse al comienzo del año, llamadas telefónicas u otros.

10. Ofrecer al mentor y al principiante un predeterminado número de horas de crédito en educación continua por participar en este programa, sujeto por supuesto, a la preparación de los informes correspondientes.

Elena de White, comentando acerca del trabajo de mentor de Jesús con sus discípulos, escribió, "La mejor ilustración de los métodos de Cristo como maestro se encuentra en Su entrenamiento de los primeros doce discípulos... A ellos, más que a los demás, dio la ventaja de su propia compañía. Por medio de una asociación personal se imprimió a Si mismo sobre estos colaboradores escogidos."<sup>8</sup> Los mentores se dan a sí mismos para ayudar a asegurar el crecimiento y éxito de otra persona – un regalo sin precio.

Un número reciente de *Educational Leadership* (Mayo de 2005)<sup>9</sup> se ocupa de la brecha evidente entre el grupo de profesores existentes y la creciente necesidad de apoyar a los nuevos profesores. Ahora, cuando el sistema educacional adventista

está teniendo dificultad para encontrar profesores calificados para llenar las vacantes actuales, debemos apoyar, animar y retener a nuestros profesores principiantes. De esta manera experimentarán éxito y tendrán el gozo de enseñar de la manera más efectiva, preparando a los estudiantes para hoy y para la eternidad.

**Thambi Thomas,**  
Ed.D., es Director Asociado del Departamento de Educación de la Unión del Pacífico con sede en Westlake Village en California, Estados Unidos.



#### **REFERENCIAS**

1. Jean Boreen, Mary Johnson, Donna Niday y Joe Potts, *Mentoring Beginning Teachers: Guiding, Reflecting, Coaching* (York, Maine: Stenhouse Publ., 2000), p. 6.
2. Janice Croasmun, Donald Hampton y Suzannah Herrmann, *Issues Challenging Education*, "Teacher Attrition: Is Time Running Out?" en <http://horizon.unc.edu/projects/issues/papers/Hampton.html> (2001), pp. 2, 5.
3. National Commission on Teaching and America's Future, "What Matters Most: Teaching for 'America's Future' (Septiembre 1997), p. 10.
4. Croasmun, et al.
5. Linda Darling-Hammond, "Teacher Learning That Supports Student Learning" en <http://edutopia.org> (Mayo 1, 1999).
6. Ver [http://www.quotationpage.com/quotes/Albert\\_Pine/](http://www.quotationpage.com/quotes/Albert_Pine/)
7. Northwest Regional Educational Library, National Mentoring Center, <http://www.nwrel.org/mentoring/>.
8. Elena de White, *La Educación* (Mountain View, California: Pacific Press Pub. Association, 1964), p. 80.
9. Ver el artículo escrito por Linda Gilbert, "What Helps Beginning Teachers?" *Educational Leadership* 62:8 (Mayo 2005), pp. 36-39.