

# Colaboración: Una alternativa para asesoramiento de nuevos docentes

Cada año las instituciones terciarias dan la bienvenida a nuevos docentes. Estos facultativos no sólo son nuevos para la institución, sino que también lo son en la docencia universitaria. Aun cuando estén bien entrenados en sus respectivos campos del saber, entran a una cultura desconocida con políticas, procedimientos, reglamentaciones y expectativas con funciones únicas. A pesar de su experiencia en el mundo académico como estudiantes, sus nuevos roles y expectativas son muy diferentes.<sup>1</sup>

En mi experiencia, los docentes nuevos están buscando frecuentemente una oportunidad para asociarse con algún colega de confianza que los ayudará a integrarse a sus responsabilidades. Sin embargo, decanos y jefes de departamentos usualmente asignan los profesores nuevos a algún docente de experiencia pero que casi siempre está saturado con clases, investigaciones y otros compromisos.

## ¿Qué se espera del rol de mentor?

Fraser describe al mentor como un docente, guía de confianza, promo-

tor, consejero, entrenador, instructor, colega, y modelo.<sup>2</sup> Sin embargo, uno de los atributos más esenciales de un mentor es la disponibilidad.<sup>3</sup> Docentes mentores que tienen cargas de enseñanza e investigación muy pesadas no son los más adecuados para guiar a los nuevos catedráticos. El principal objetivo de la relación de asesoramiento es fomentar el desarrollo profesional de un nuevo profesor. Por lo tanto, esa relación puede llegar a frenarse debido a que el mentor está ocupado y sin disponibilidad horaria. Como consecuencia, el nuevo docente debe aprender por su cuenta y sin mucha asistencia, sus nuevas tareas y las políticas de la universidad.

En la mayoría de los casos, los docentes recién llegados buscan relacionarse colegiadamente y no solamente ser asesorados en cómo hacer las cosas de la mejor manera. Cuando la colaboración llega a ser una verdadera asociación entre el docente ingresante y un colega experimentado, el principiante tiene la oportunidad de aprender acerca de la escuela mientras trabaja en proyectos comunes.

## Colaboración

Todos los involucrados deben tener una comprensión clara de qué significa el término colaboración, antes de que los profesores la puedan implementar exitosamente. La colaboración es un proceso que anima a la gente a trabajar innovadoramente en objetivos comunes. No es un evento sino un proceso que, a su vez, estimula nuevas formas de cooperación. La colaboración produce una amplia gama de resultados que facultan a las personas y a los sistemas para el cambio.<sup>4</sup> La combinación de personas genera oportunidades y desafíos que pueden producir resultados que van más allá de la suma de los esfuerzos individuales.

Estas mezclas de individuos requieren, desde el mismo comienzo, que se exploren las presuposiciones personales y filosóficas acerca de la colaboración. Algunos ven la colaboración como una competencia que amenaza su territorio, mientras que otros apoyan filosóficamente la colaboración sin estar dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzos para que tenga éxito. Idealmente, los parti-

---

EARL THOMAS

---

cipantes percibirán la colaboración como una oportunidad para romper barreras territoriales, identificar objetivos comunes, recursos colectivos e implementar estrategias que darán resultados positivos.

### **Una alternativa para asesorar nuevos docentes**

Según mi experiencia, los estereotipos y conceptos erróneos acerca de la tutoría de docentes han creado serias barreras para la colaboración entre educadores. Estereotipos convencionales que presentan profesores conduciendo investigación en la soledad de un laboratorio o enseñando solos al frente de una clase de estudiantes pasivos, ignora aspectos importantes de la vida académica. Muchos de los docentes realizan la mayor parte de sus tareas (enseñanza, investigación y escritura de artículos) en asociación con colegas. La colaboración de los docentes generalmente ocurre en dos áreas principales: investigación y enseñanza. Aprender cómo colaborar será de mucho más ayuda para los objetivos de los nuevos docentes que el ser asesorados para trabajar individualmente.

### **Barreras para la colaboración de los docentes**

Las cuestiones de promoción académica suelen generar un ambiente competitivo más que colegiado. Los docentes recién llegados pueden encontrar dificultades para asociarse con otros, especialmente con colegas de más experiencia que también estén buscando alguna promoción académica. En mi propia experiencia como recién llegado al mundo académico, encontré una falta de espíritu colegiado entre los profesores. Esta realidad me sigue produciendo gran preocupación. En mi experiencia previa trabajé para organizaciones comunitarias sin fines de lucro y esto me enseñó que es posible hacer mucho más por medio de la colaboración, que a través de la competencia. Sin embargo, pronto aprendí que la estructura del sistema de premios frecuentemente impide esfuerzos de colaboración

entre los docentes.

Otra barrera institucional que descubrí que impide la colaboración de los docentes es la forma en que se diseñan los cursos. Cada uno es como un ente distanciado de los otros, lo cual frecuentemente crea una barrera de relaciones interdepartamentales que muchas veces es percibida por los docentes como un ambiente hostil y competitivo.

Las diferencias filosóficas y personales entre los facultativos pueden también detener la colaboración. Por ejemplo, en un estudio piloto de un modelo colaborativo de enseñanza que involucró a dos profesores de diferentes disciplinas, Bowles<sup>5</sup> encontró que los profesores normalmente están en desacuerdo sobre cómo encarar un curso, atender las necesidades de los estudiantes y conducir una enseñanza cooperativa. Además, McMillin y Berberet<sup>6</sup> descubrieron que los docentes muy a menudo se perciben a sí mismos como adversarios más que colaboradores.

### **Barreras contundentes para la colaboración**

¿Cómo puede una universidad vencer con éxito las barreras para instaurar la colaboración? Creo que es vital enfocarse en los beneficios que pueden lograrse a través de una colaboración exitosa entre los docentes —tanto para profesores como para la misma universidad. La colaboración de los profesores fomenta conexiones entre individuos, departamentos y facultades. Por ejemplo, los docentes pueden vincularse interdepartamentalmente por medio de reuniones, para revisar y discutir los cursos que enseñan y conjuntamente realizar mejoras. De esa manera utilizarían mejor los recursos de la universidad para atender más adecuadamente las variadas necesidades de sus estudiantes. Los efectos, no tan obvios, de los esfuerzos de una colaboración interdepartamental llevan a los docentes a descubrir y explorar creencias compartidas en relación a la enseñanza, investigación y servicio.

## **E**l principal objetivo de la relación de asesoramiento es fomentar el desarrollo profesional de un nuevo docente.

### **La colaboración de los docentes en acción**

Mi experiencia previa con organizaciones comunitarias sin fines de lucro me enseñó que la colaboración más que un producto, es un proceso. Una exitosa colaboración toma en cuenta el proceso. Winer y Ray<sup>7</sup> han propuesto un modelo de proceso de colaboración caracterizado por las siguientes etapas: 1. Elegir los colegas 2. Dividir el trabajo 3. Establecer guías de trabajo 4. Concluir la colaboración.

Cuando comencé mi tarea en la universidad, mi creencia en el poder de la colaboración me capacitó para buscar un colega de confianza antes que esperar a ser asignado a un profesor experimentado. Después de varios años de estar trabajando en colaboración, mi comprensión y apreciación de la vida académica ha sido transformada. He llegado a valorar la observación que Salomón hace cuando dice que “más valen dos que uno, pues mayor provecho obtienen de su trabajo”.<sup>8</sup> Creo que los resultados positivos del trabajo en colaboración en gran medida fueron posibles gracias a que aplicamos el modelo del proceso colaborativo de Winer y Ray. En relación a este modelo de proceso podemos decir que: hicimos una decisión consciente de trabajar juntos como socios en colaboración; buscamos dividir las tareas; establecimos en conjunto una guía de trabajo; establecimos plazos realistas para el comienzo y terminación de cada proyecto.

Para reafirmar nuestro éxito en la colaboración, decidimos reservar

## En la mayoría de los casos, los docentes nuevos buscan una asociación colegiada y no solamente asesoramiento sobre las políticas de la universidad

tiempo para compartirlo mutuamente. Como Gaskin, Lumpkin y Tennant han sugerido<sup>9</sup> el desarrollo de una relación de confianza entre el mentor y el profesor requiere que cada parte esté disponible semanalmente. Nos reunimos para discutir y revisar nuestro trabajo, resolver problemas y desarrollar planes de acción. Esto ha resultado en la búsqueda de becas de investigación, desarrollo de cursos y la producción de artículos en forma conjunta.

Ambos hemos avanzado considerablemente en nuestras carreras académicas desde que nos unimos como colaboradores. A diferencia de los hallazgos de Bowles, que sugieren que la colaboración entre profesores es difícil de lograr, hemos descubierto un contexto en el cual ambos podemos ayudarnos en la enseñanza, investigación y servicio, para conseguir nuestros objetivos compartidos e individuales.

### Conclusión

La colaboración es un proceso que puede orientar e integrar a los docentes en la vida académica y mejorar su desarrollo profesional. Sin embargo, históricamente, el desarrollo de docentes nuevos ha sido esquematizado a través del modelo mentor-aseso-

rado.<sup>10</sup> Gaskin, Lumpkin y Tennant sugieren que la tutoría de docentes debería enfocarse en actividades formativas, por ejemplo, ofreciendo consejo y proveyendo una retroalimentación constructiva. Aun cuando es valioso tener disponibles docentes experimentados para dar consejos cuando se los necesita, los docentes nuevos necesitan alguien que este accesible y pueda reunirse regularmente para desarrollar e implementar proyectos compartidos. Aquí hay algunas sugerencias para establecer una colaboración de ese tipo:

Los docentes que frecuentemente son asignados como mentores tienen tiempo limitado debido a sus cargas de enseñanza, investigación y actividades de servicio. Por lo tanto, los docentes nuevos deberían pedir consejo de estos profesores experimentados en asuntos difíciles de resolver y que no requieren mucha dedicación de tiempo.

Los esfuerzos de cooperación mutua tienen más probabilidad de lograr que los profesores ingresantes tengan un buen desempeño, cuando los colaboradores en lugar de ser asignados por la administración, se eligen espontánea y mutuamente. Es positivo unirse a un colega que tenga un nivel de desarrollo semejante.

El trabajo en común entre docentes debe identificar objetivos de cooperación comunes en el desarrollo de planes de trabajo. Por lo tanto, se deben programar reuniones frecuentes con el docente colaborador para fijar metas, establecer planes de trabajo y evaluar el progreso alcanzado.

Los colaboradores deberían discutir cómo compartir las responsabilidades y los reconocimientos asociados con la enseñanza, investigación y servicio en cooperación.

La colaboración es una alternativa viable para la asignación de tutorías de docentes nuevos a profesores

más experimentados. El docente que ingresa, recibe apoyo desde el mismo comienzo de su labor en la enseñanza, investigación y servicio y al colaborar entre sí, los docentes pueden lograr mucho más de lo que alcanzarían en forma individual.



**Earl Thomas, Ed, D.** es profesor asociado en la Facultad de Educación de la Universidad Saint Xavier de Chicago, Illinois. Se

desempeña en el programa de Maestría de Enseñanza y Liderazgo y sus áreas de especialidad son la educación de adultos, de la primera infancia y los asuntos de diversidad. Este artículo fue sometido a referato.

### REFERENCIAS

1. J. P. Bellack, "Advice for New and Seasoned Faculty," *Journal of Nursing Education* 42:9 (Setiembre 2003), pp. 383, 384.
2. Jane Fraser, *Teacher to Teacher: A Guidebook for Effective Mentoring* (Portsmouth, N.H.: Heinemann, 1998). Citado en L. P. Gaskin, A. T. Lumpkin y L. K. Tennant, "Mentoring New Faculty in Higher Education", *Journal of Physical Recreation and Dance* 74:8 (Octubre 2003), pp. 49-53.
3. Gaskin, Lumpkin y Tennant, Op. Cit.
4. M. Winer y K. Ray, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and enjoying the Hourney* (St. Paul, Minn.: Amerherst H. Wilder Foundation, 2000).
5. Phillip Davig Bowles, "The Collaboration of Two Professors From Disparate Disciplines: What It Taught Us". San Diego; Annual Meeting of the National Reading Conference, 1994 (ERIC Document Reproduction Service N°. ED 386744). El aposto Pablo usa la metáfora del cuerpo humano para ilustrar la necesidad y los resultados de la colaboración (1 Corintios 12).
6. L. McMillin y W. G. Berberet, *New Academic Compact: Revisioning the Relationship Between Faculty and their Institutions* (Bolton, Mass.: Anker Publishing, 2002).
7. Winer y Ray, Op. cit.
8. El texto es la la NVI.
9. Gaskin, Lumpkin y Tennat, "Mentoring New Faculty in Higher Education", op. cit.
10. *Ibíd.*