

La universidad como “contexto amigable”: la mentoría y la tutoría como coreografía institucional.

Recrear nuevos contextos universitarios basados en el apoyo mutuo.



Miguel A. ZABALZA BERAZA
Universidad de Santiago de Compostela

14 DE FEBRERO



DIGAMOS QUE HOY ES UNA BUENA FECHA PARA HABLAR DE ESTAS

COSAS:

AMOR

Respeto

Aprecio

Trabajo en equipo

Cariño

Atención

Apoyo mutuo

Compañerismo

MENTORÍA, ¿POR QUÉ?

LA EDUCACIÓN SUPERIOR ACTUAL...

HA MEJORADO MUCHO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

- en presencia social
- en apertura a las diversas clases sociales (¿?)
- en infraestructuras y recursos
- en investigación
- en perfiles profesionales

¿Lo ha hecho, también, en Docencia?

¿SÍ? ↓ ¿NO?

**Adolece
de una serie de
padecimientos crónicos**

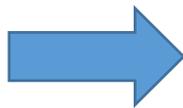
- ❖ El individualismo como cultura;
- ❖ La presión hacia la autonomía docente que acaba llevando a la soledad y la autoformación, con sus correlatos de presión y estrés;
- ❖ La imposible transferencia en temas de didáctica;
- ❖ La dificultad de llevar a cabo proyectos colectivos;
- ❖ El escaso impacto de la formación y las innovaciones y para alterar este modelo.

MENTORÍA, ¿QUÉ?

LA MENTORÍA ES...

... la expresión formal y operativa de una cultura del cuidado y del apoyo mutuo en contextos académicos.

Expresión formal



- ✓ no algo informal u ocasional (aunque pueden existir iniciativas así)
- ✓ algo que surge del proyecto educativo y por tanto de es asumido por la institución
- ✓ cuenta con una estructura formal: propósitos, operativa, resultados esperados

Expresión operativa



- ✓ no es algo filosófico y especulativo (aunque hay filosofía por detrás)
- ✓ condiciona las prácticas docentes y las dinámicas institucionales
- ✓ configura una metodología de trabajo y convivencia particular

MENTORÍA... en educación

La Educación en general y las universidades en particular constituyen ecosistemas en los que la mentoría tiene mucho sentido:

- ❖ **Nuestro territorio semántico está lleno de términos vinculados a esa función:** *supervisión, orientación, tutoría, mentoría, coaching, asesoría, etc.*
- ❖ **La propia idea de mentoría integra una visión pedagógica y una potencia estratégica** capaz de dinamizar moral y educativamente las instituciones académicas.
- ❖ La mentoría, como cultura institucional, sitúa el proceso de enseñanza y aprendizaje en un **contexto operativo que pone el acento en las relaciones interpersonales.**

Más allá del pensamiento técnico y funcional al que estamos acostumbrados, la mentoría nos ofrece una mirada de lo educativo basada en el humanismo: la educación supone un ENCUENTRO. Un encuentro entre personas, un encuentro con los saberes en compañía de los otros, un encuentro colectivo con el entorno natural y social en el que se vive.

MENTORÍA... en Educación Superior

Desde tres perspectivas me gustaría analizar la mentoría en el día de hoy:

- I. LA VINCULACIÓN ENTRE PEDAGOGÍA y MENTORÍA
La mentoría como nueva mirada pedagógica.
- II. LA MENTORÍA COMO COREOGRAFÍA INSTITUCIONAL
La dimensión estratégica de la mentoría.
- III. LA MENTORÍA COMO SISTEMA OPERATIVO
La pragmática cotidiana de la mentoría.

1

LA BASE PEDAGÓGICA DE LA MENTORÍA



Tres grandes referentes para sentar las bases pedagógicas de la mentoría:

1.- La docencia como profesión de “cuidados”

Neddings, N (2001): The caring teacher.

KIM, M. (2007): A caring perspective in Teaching

2.- La Pedagogía de la alteridad

Gz. Ortega, J.L y Rodríguez, A. (2016). La alteridad en educación

Minguez, R. y Linares, L. (coords.) (2023) Pedagogía de la alteridad

3.- **El paradigma comunicacional de la enseñanza** que le da ese núcleo generador de lo educativo en torno a la raíz de lo común: comunicación, comunidad, colegialidad, compartir.



EDUCACIÓN: PROFESIÓN DE CUIDADO

Noddings (1984, 1992, 2001) propuso que en todos los contextos educativos, el mantenimiento y la mejora del cuidado debería ser el objetivo principal de la educación. Para ella, las escuelas deberían ser comunidades que apoyen entornos solidarios. Aunque gran parte del plan de estudios actual en educación se centra en la formación del intelecto, lo que sigue siendo importante y apreciado, todos esos procesos de enseñanza y aprendizaje deben incorporarse a la preservación y mejora del cuidado. Con el fin de brindar oportunidades para el desarrollo de una relación de cuidado, Noddings sugirió cuatro medios para nutrir el ideal ético: modelado, diálogo, práctica y confirmación.

3 GRANDES CONCEPTOS VINCULADOS AL CUIDADO

RECEPTIVIDAD (engrossment)
IMPLICACIÓN (motivational displacement)
RECIPROCIDAD (reciprocity)



PEDAGOGÍA DE LA ALTERIDAD

Decir “educar” es ya pronunciar implícitamente el nombre del “otro”. No hay educación sin un “yo” y un “tú”, sin una relación de alteridad. Pero la relación con el otro puede ser de dominio-imposición, de indiferencia, o de respeto y reconocimiento del otro. En educación sólo cabe hablar de una relación ética entre educador y educando, y ésta se traduce en el re-conocimiento del otro, en la acogida del otro (p.409) .

Ortega, P. (2013: Pedagogía de la alteridad)

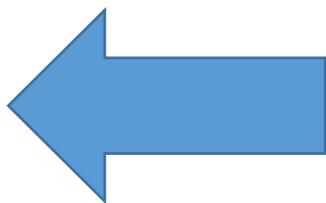
El otro como referente de la acción educativa

Educar es situarse en el territorio del otro, en su globalidad, en su contexto

La relación con el otro y lo que el otro vive-siente-sabe como marco de referencia

Enseñar no es una experiencia cognitiva a secas, sino una relación ética.

Una parte de esa ética relacional está inserta en la idea de hospitalidad.



Modelo comunicacional de la enseñanza

Analizar la docencia desde el modelo comunicacional da una imagen muy diferente del proceso de enseñanza y aprendizaje que la que nos ofrecen los modelos tecnológicos. Lo hace porque pone en foco en las interacciones entre los sujetos. Las formas y los contenidos de la relación se convierten en el núcleo constitutivo del proceso.

Los procesos, vistos desde la relación, se desarrollan desde la condición de la *Equifinalidad*. Es decir, la evolución(y el resultado) del proceso no depende tanto de los componentes que intervienen en él como del tipo de relaciones que se establezcan entre ellos. No dependen tanto del punto de partida como de como vaya evolucionando el proceso.

Thayer-Bacon la denominó “*epistemología relacional*” (The nurturing of a relational epistemology. *Educational Theory*, 47(2), 239-260. 1997).

2



**LA MENTORÍA COMO
COREOGRAFÍA INSTITUCIONAL:
la dimensión estratégica de la
mentoría.**

LO INDIVIDUAL Y LO INSTITUCIONAL EN LA MENTORÍA

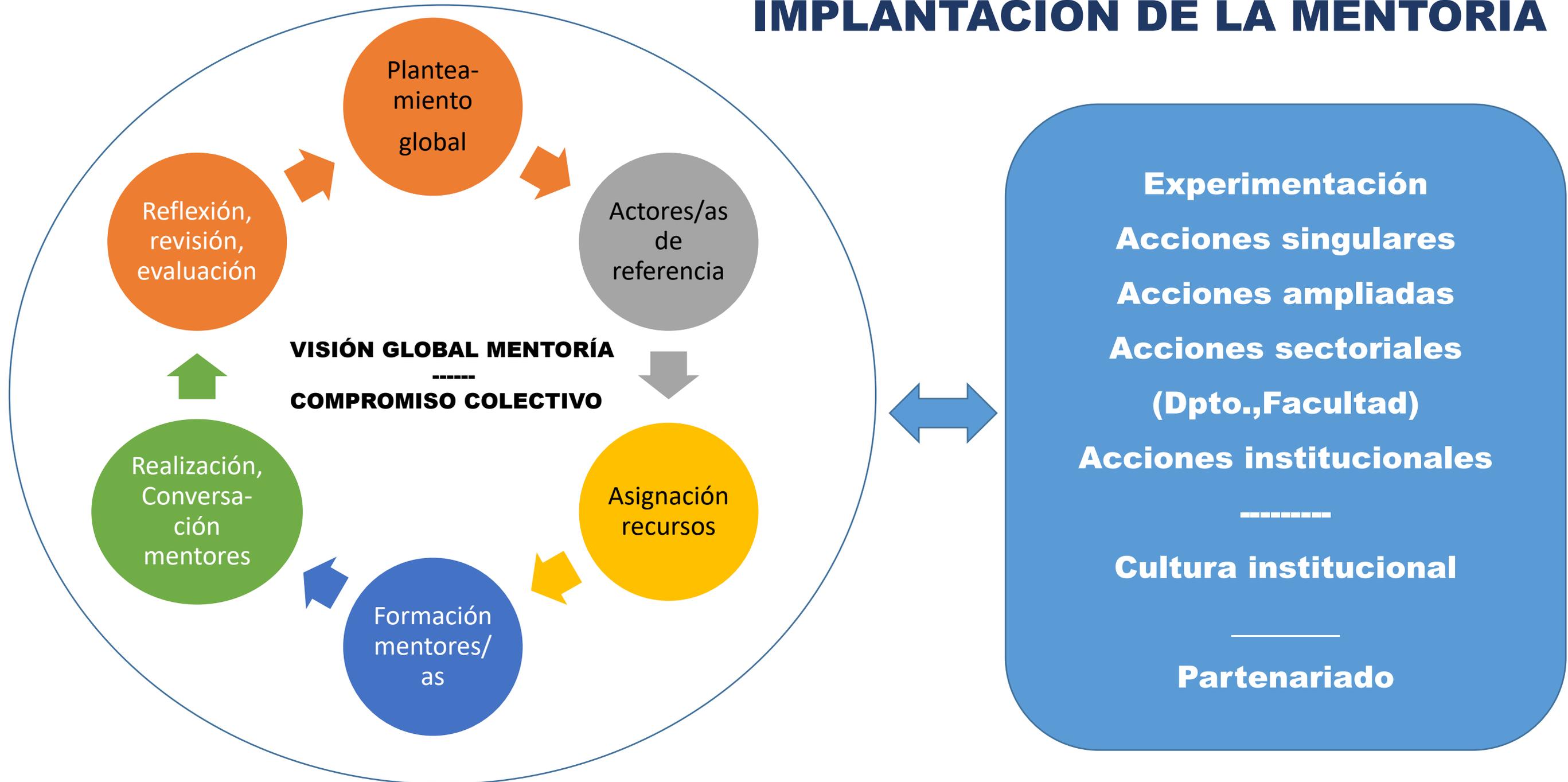
- ❑ **Es frecuente definir la mentoría como la relación bilateral entre dos personas: la que ofrece el apoyo y la que lo recibe.**
 - . Marca la experiencia habitual en la mentoría. Ya es rico el hacerlo de por sí, por lo que aporta.
 - . Pero es una visión escasa porque no altera el modelo individualista vigente
- ❑ **La mentoría como recurso estratégico requiere de un enfoque institucional**
 - . Orientado a sectores específicos: prof. noveles; estudiantes 1er año; estudiantes internacionales; estudiantes en prácticas; profesorado a tiempo parcial, etc.
- ❑ **Pero no llega a expresar todo su potencial como recurso de desarrollo institucional hasta que no se convierte en cultura institucional.**

La mentoría como el modelo educativo puesto en marcha por la institución para llevar a cabo su función formativa.

LA MENTORÍA COMO COREOGRAFÍA INSTITUCIONAL

- El enfoque de las coreografías (Zabalza y Zabalza Cerdeiriña, 2022) tiene una aplicación plena al ámbito de la mentoría porque la sitúa en el nivel sistémico: como un componente sustantivo del modelo educativo institucional.
- La mentoría puede funcionar en el nivel individual (de profesores o estudiantes), pero no es ahí donde puede desarrollar su capacidad transformadora.
- La mentoría requiere de decisiones institucionales para:
 - Establecer su propósito y función
 - Planificar la formación de mentores/as
 - Disponibilizar recursos materiales y personales
 - Habilitar las condiciones organizativas que la hagan viable y sostenible
 - Recompensar el mérito, esfuerzo y dedicación de quienes participan
 - Prever los mecanismos de revisión, evaluación y ajuste del programa de mentoría.
- Sin la coreografía institucional es difícil que funcionen las coreografías docentes. La mentoría no debería depender de la disponibilidad y cualidades individuales de docentes o estudiantes. Eso la hace poco sostenible.

IMPLANTACIÓN DE LA MENTORÍA



3

LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA MENTORÍA



La mentoría en la práctica

La puesta en práctica de la mentoría supone el desarrollo de un conjunto de acciones y dispositivos que están subordinados a la idea que se tenga de lo que es la docencia y cuál es la función que en ella juegan sus agentes: institución, docentes, estudiantes.

La propia polisemia de la idea de mentoría abre la posibilidad de formatos muy diversos de desarrollo de la misma, pero la hace, igualmente, susceptible de malinterpretaciones y prácticas disfuncionales.

Un equívoco habitual es suponer que la mentoría funciona en formatos binarios en los que alguien que sabe ayuda a alguien que no sabe. La relación resulta siempre asimétrica donde hay una parte que da y la otra que recibe. El valor de la mentoría va mucho más allá de eso: es una relación *win to win*. La dinámica de la mentoría requiere siempre reciprocidad.

En relación a la mentoría como proceso de ayuda mutua también cabe aplicar el viejo principio didáctico de “no menos ayuda de la necesaria ni más ayuda de la suficiente”.

MODALIDADES DE MENTORÍA

- ❑ Formales vs. informales
- ❑ Individuales vs. sectoriales vs institucionales
- ❑ Acciones puntuales vs. permanentes vs estratégicas
- ❑ La cultura institucional como objetivo. **Mentoría 360°**

Mentoría entre profesores.
Mentoría entre profesores y estudiantes.
Mentoría entre personal de servicio y estudiantes
Mentoría entre estudiantes

- ❖ La mentoría requiere de organización como proyecto: propósitos claros y alineados con el modelo educativo institucional; operativa dinámica y flexible adaptada al contexto, bien fundamentada y sostenible; una línea paralela de documentación y evaluación del impacto real y satisfacción del proceso desarrollado.
- ❖ Operativas variadas en cuanto a destinatarios, propósitos, formatos, duración, momento, entorno (presencial o virtual), características de los mentores, etc.

APORTACIONES DE LA MENTORÍA

... estudiantes...

Landsford et alii (2017: Mentoring in Higher Education):

En el caso de los estudiantes, la mentoría se ha mostrado eficaz en temas como:

- ✓ la transición a la vida universitaria y la persistencia en la carrera (los estudiantes no mentorizados tienen 4 veces más probabilidades de plantearse dejar la carrera iniciada y/o universidad)
- ✓ el aprendizaje profundo y como consecuencia las calificaciones (sobre todo en el caso de clases de recuperación, alumnos con problemas, minorías, etc),
- ✓ sentimiento de pertenencia, capacidad de liderazgo social, estrategias de aprendizaje profundo, autoconfianza en sus habilidades profesionales.
- ✓ acceso a carreras STEM

En el caso de los estudiantes mentores, la mentoría tiene aportaciones relevantes:

- ✓ la mejora cognitiva de los contenidos,
- ✓ la empatía con los compañeros/as
- ✓ la aparición de vocaciones para la docencia

APORTACIONES DE LA MENTORÍA

... profesorado....

En **el caso del profesorado**, el hacer de mentores les ha aportado:

- mejoras cognitivas y didácticas,
- mayor seguridad socioemocional y empatía,
- habilidades docentes y de comunicación,
- mejor conocimiento de los estudiantes y de sus problemas en el aprendizaje
- Progreso en su carrera académica y en el acceso al liderazgo académico.

En **el caso del profesorado** que recibe mentoría:

- El impacto ha sido patente en el proceso de socialización en la Educación Superior
- La sensación de sentirse “apoyado” y la consiguiente disminución del estrés de en el trabajo
- Una visión de la universidad como ecosistema de amigable.

APORTACIONES DE LA MENTORÍA

... institución....

Pero el principal impacto de la mentoría se produce en relación a la institución y al modelo formativo que en ella se desarrolla:

- **Visibiliza un modelo educativo basado en el cuidado y el apoyo mutuo**
- **Genera sinergias colectivas intergeneracionales e intersectoriales**
- **Rompe con el modelo individualista y competitivo que se ha extendido en muchas instituciones.**
 - **Mejora la empatía entre personas y sectores.**
 - **Incrementa el sentimiento de autoeficacia**
 - **Redefine el sentido de la identidad profesional**
 - **Mejora el nivel de satisfacción e implicación**
 - **Mejora el sentimiento de pertenencia**

Con todo, los resultados de la mentoría no siempre son positivos. El dilema entre el apoyo y el control siempre está implícito.

La eficacia de la mentoría viene condicionada por las características tanto de quienes actúan de mentores como de quienes reciben la mentoría. También por el tipo de programa que se esté desarrollando.

CONCLUSIONES:

1

La mentoría (en sus diversas denominaciones) constituye una visión diferente de la identidad de los docentes y de la tarea de enseñar.

2

La mentoría (en sus diversas denominaciones) es, probablemente, la más potente estrategia institucional para transitar del individualismo a la colegialidad docente.

3

La mentoría (en sus diversas denominaciones) mejora el bienestar personal, el engagement y el compromiso tanto de docentes como de estudiantes.

