

<b>Medio</b>	El Mercurio
<b>Fecha</b>	29-07-2018
<b>Mención</b>	El sentimiento de soledad es común entre los directores escolares que recién asumen el cargo. Mención a U. Alberto Hurtado.

Responder a las demandas de forma solitaria es una tarea complicada cuando se ejerce el rol de líder:

## El sentimiento de soledad es común entre los directores escolares que recién asumen el cargo



**Inés Morales fue mentora** de dos directores novatos en Conchalí. Asegura que a ella le habría gustado haber recibido este apoyo cuando asumió su primer cargo de liderazgo.



Como una forma de crear lazos entre las distintas partes que componen la comunidad del Liceo Presidente Balmaceda, Omar Baquedano, con ayuda de su mentor, propuso generar más encuentros lúdicos. En la imagen, uno de sus más recientes malones.

**A**ntes de asumir como directora de la escuela básica La Sombra, de Hijuelas, el principal temor de Marta Renard era no poder establecer un clima de confianza con su nuevo equipo de trabajo. Esta era su primera vez en el puesto y la dirección que la precedía llevaba más de 20 años en el cargo.

“Es complicado para el director novel ganarse la confianza, porque el equipo ya está establecido y tiene una manera de hacer las cosas”, explica a poco más de dos años de haber asumido su nuevo rol, al que llegó después de haber postulado a través de un concurso público.

“La principal dificultad radica en no saber cómo responder adecuadamente frente a demandas múltiples de distinto tipo —desde una pelea entre alumnos, la solicitud de apoyo académico de un docente, hasta la respuesta a un requerimiento del sostenedor—, que surgen sin mayor orden en el día a día de la escuela. Cuesta priorizar las tareas, formar equipos de trabajo, aprender a conocer la cultura de la escuela y saber relacionarse con el entorno. Suele existir en el director una sensación de estar sobrepasado, no conocer los códigos de acción y también la soledad frente a la tarea”, dice José Weinstein, director del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (Cedle), respecto de las dificultades a las que se ven enfrentados los directores escolares cuando recién asumen su nuevo cargo.

Las complicaciones que viven los directores novatos es un tema que el Ministerio de Educación, a través de su Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (Cpeip), también tiene presente. Por lo mismo, en 2017 se aplicó por primera vez un programa de inducción, financiado por el Mineduc, que ponía a disposición de directores municipales un programa de acompañamiento en la fase de to-

ma del cargo. Participaron 185 directores de cinco regiones y a cada uno se le asignó un mentor.

Los mentores participantes fueron profesionales con experiencia en el área, a quienes además se capacitó con ayuda de universidades. A Marta Renard, por ejemplo, la contactaron desde la U. Católica de Valparaíso para ofrecerle trabajar junto a uno de sus mentores. “En las conversaciones con el mentor se trabajaban temas en torno a un plan de desarrollo profesional personal en el que cada uno de nosotros como directores noveles diseñaba metas para mejorar el propio desempeño”.

Francisca Díaz, directora del Cpeip, explica que el centro cuenta con programas de formación de liderazgo desde hace años. “Pero eran más bien genéricos. Y a medio andar nos dimos cuenta de que era importante distinguir de acuerdo al desarrollo que tenía cada director”. Toda la evidencia —continúa— “nos mostraba que la metodología que podía generar un aprendizaje acorde a estas primeras necesidades iba de la mano de las mentorías”.

### Escucha asertiva

Inés Morales fue una de las mentoras en esta primera etapa. Tras ejercer como directora del Instituto Miguel León Prado de San Miguel por nueve años, en 2017 ayudó a dos directores que recién comenzaban con esta tarea en la comuna de Conchalí. “Lo más importante es la reflexión que uno puede invitarlos a hacer. Yo parto preguntándoles sobre los temas que les quitan el sueño, sobre sus preocupaciones. Con base en eso se profundiza, se lee literatura relacionada y después se comparten ideas”, comenta.

Así, por ejemplo, ante la queja común de no saber balancear el tiempo, Inés Morales recomienda aplicar el método de los colores, en el que las tareas se priorizan por colores según su orden de importancia.

“El rojo significa que es algo que se tiene que resolver en el día, mientras que otro tono puede ser algo que

puede esperar hasta mañana. Son técnicas sencillas, pero que si nadie te sugiere, es difícil comenzar a aplicar”, plantea. Inés se reunía cada 15 días en el colegio de cada uno de los directores a los que ayudaba.

“Es importante que el mentor no impida la decisión autónoma del mentado, así como que no se genere dependencia de parte de este último. Las situaciones pueden ser muy cambiantes entre escuelas, por lo que no conviene estandarizar este apoyo, debiendo siempre partir de la situación real del director principiante”, dice José Weinstein.

En el caso de Omar Baquedano, quien dirige hace dos años el Liceo Polivalente Presidente José Manuel Balmaceda de Independencia, un área importante a realizar era la de las actividades culturales dentro del establecimiento. Se buscaba que estas ayudaran a generar comunidad y permitieran, de paso, que la tarea del director no fuese vista como una netamente solitaria. Tras discutirlo con su mentor y generar un plan de acción detallado, hoy es común que en el colegio se hagan malones, foros sobre diversidad, cultura y patrimonio, así como conversatorios en los que se invita a los vecinos a discutir con los estudiantes.

“Siempre nos pusimos como meta formar comunidad. En uno de nuestros conversatorios recientes, por ejemplo, nos visitó la señora que vende confites fuera del colegio. Ella vino a narrar cómo ha cambiado la población (Juan Antonio Ríos, donde está inserto el establecimiento) desde que ella llegó hasta ahora. Creo que uno se va abriendo a estas experiencias porque la mentoría te hace mirar y escuchar al otro de manera más asertiva”, puntualiza Baquedano.

## Buenas señales

“Lo que estamos haciendo ahora es evaluar esta primera experiencia. Tenemos el reporte de los participantes y universidades, y en base a eso estamos diseñando un proceso evaluativo más profundo, con la intención de escalar esto que se ha hecho, que nos ha dado buenas señales”, comenta Francisca Díaz, del Cpeip, respecto del futuro de las mentorías a directores noveles.

A fines de agosto se iniciará la segunda versión de este programa, que este año suma tres nuevas regiones respecto del proceso anterior. Participan la de Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, El Maule, Araucanía y Los Ríos. En la primera etapa, las universidades Católica de Temuco, Alberto Hurtado, de Talca, de Chile, Diego Portales y Católica de Valparaíso formaron mentores.

## Apoyo en línea

A propósito de este primer año de trabajo, hace unos días el Centro de Desarrollo y Liderazgo Educativo (Cedle) publicó el libro “Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas para la mentoría a directores noveles”. Se trata de un texto esencialmente práctico, que ofrece elementos al mentor para la implementación del acompañamiento al director principiante en nuestro país. Se divide en 10 capítulos (entre ellos algunos enfocados en cómo establecer

una relación entre ambas partes, analizar el establecimiento educacional con el que se está trabajando, construir e implementar una visión estratégica compartida y también cómo gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar) y está disponible para su descarga gratuita.

Ingresando al sitio <http://cedle.cl/libro-mentores/> los interesados pueden descargarlo en versión e-book o PDF.