

# BORDÓN

## Revista de Pedagogía



Volumen 74

Número, 1

2022

**SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PEDAGOGÍA**

# LA MENTORÍA EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE DIRECTORES ESCOLARES: REVISIÓN DE LA LITERATURA

## *Mentoring within the training programs for school heads: a review of the literature*

MIREIA TINTORÉ Y CARMEN CARRILLO  
Universitat Internacional de Catalunya (España)

DOI: 10.13042/Bordon.2022.90003

Fecha de recepción: 23/06/2021 • Fecha de aceptación: 27/12/2021

Autora de contacto / Corresponding author: Mireia Tintoré. E-mail: mtintore@uic.es

Fecha de publicación *online*: 02/03/2022

---

**INTRODUCCIÓN.** La mentoría es uno de los sistemas más eficaces para desarrollar el liderazgo de los directores escolares. Hasta la fecha, las publicaciones se focalizan en aspectos concretos de la mentoría. El presente estudio pretende realizar una revisión de la literatura sobre la mentoría con directores escolares ofreciendo una visión sistémica que incluye datos de revisiones anteriores, contribuciones de las últimas investigaciones y un marco para incorporar la mentoría en los programas de formación directiva. Dos objetivos guían el desarrollo de esta investigación: 1) realizar un análisis descriptivo de la bibliografía (evolución, localización, tipo de estudios) y 2) analizar los factores que inciden en su eficacia (condiciones para una buena mentoría, dificultades y beneficios). **MÉTODO.** Se efectúa una revisión de la literatura siguiendo los procedimientos definidos a tal efecto. La búsqueda se realiza en las bases de datos Web of Science y SCOPUS, utilizando como ecuación de búsqueda los términos “*educational mentoring*”, y como criterios de inclusión publicaciones académicas referidas a mentoría educativa, publicadas entre 2000 y 2020. **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.** Se obtienen 290 referencias relacionadas con la mentoría educativa, de las cuales 114 documentos (39%) se refieren a la mentoría con directores. La muestra final después del cribaje consiste en 48 artículos sobre mentoría directiva. Las referencias se analizan en profundidad, mostrando un incremento de estudios sobre mentoría directiva a partir de 2010, especialmente en países anglosajones y por medio de investigaciones cualitativas. El análisis indica que los mecanismos de acompañamiento a los directores escolares han recibido un fuerte impulso en muchos lugares del mundo, han aumentado su importancia porcentual respecto a otros tipos de mentoría y son elemento clave en los programas de formación directiva. Se incorpora un análisis de los efectos de la mentoría sobre los participantes y recomendaciones para incluirla en los programas de formación directiva.

**Palabras clave:** *Liderazgo, Mentores, Desarrollo directivo, Directores escolares.*

---

## Introducción

En las últimas décadas, la preparación de líderes escolares ha experimentado cambios notables, pasando de ser un tipo de formación centrada en la teoría a introducir intervenciones basadas en la práctica, realizadas en el propio lugar de trabajo e incluyendo el acompañamiento y apoyo a los directivos (Browne-Ferrigno y Muth, 2006; Darling-Hammond *et al.*, 2007; Gray *et al.*, 2007; Wang *et al.*, 2018). Como señala Fullan (2019), es cierto que las sesiones teóricas de los cursos de desarrollo son importantes, pero “en la mayoría de los casos, la formación directa no se traduce en un cambio en la práctica” (p. 88). Parece que el acompañamiento a los equipos líderes permite implementar mejor los cambios, obtener apoyo ante desafíos complejos y mejorar las habilidades y confianza de los directivos en la ejecución de sus tareas (Laseter *et al.*, 2021; Vaillant, 2015). En este sentido, la mentoría a directores escolares está pasando a ser considerada como uno de los sistemas más eficaces para desarrollar el liderazgo educativo (Bush, 2012; Vaillant, 2015; Weinstein *et al.*, 2016; Cúellar-Becerra *et al.*, 2019) y, por lo tanto, resulta un asunto de creciente interés para los académicos, dando lugar a numerosos estudios que merece la pena analizar.

Además, estudios previos reconocen que la mentoría provoca un impacto en la formación de líderes y futuros líderes educativos (Hansford y Ehrich, 2006). Este impacto no ha sido medido cuantitativamente, pero sí analizado cualitativamente en numerosas investigaciones, y reconocido como muy positivo para el desarrollo directivo (Hobson y Sharp, 2005; Bush, 2012; Wang *et al.*, 2018). Todos estos motivos justifican la realización del presente trabajo, que pretende conocer las aportaciones realizadas por los académicos para caracterizar la mentoría y señalar sus beneficios y los aspectos que inciden en su eficacia.

Entendemos por mentoría, en palabras de Eby *et al.* (2008), una relación interpersonal orientada

al desarrollo entre un individuo más experimentado o mentor y otros individuos a acompañar, llamados *mentees* (a partir de aquí, “personas mentorizadas”). Más concretamente, en relación con la mentoría a líderes escolares, este trabajo se inspira en la definición de mentoría adoptada por el proyecto LEI y la entiende como “un proceso de acompañamiento individualizado que pretende ayudar a los directivos escolares a desarrollar nuevas competencias y un específico estilo de dirección” (Tintoré, 2020, p. 2).

La mentoría se remonta a la antigüedad griega, cuando Mentor, amigo de confianza de Odiseo, tuvo que “acompañar” a su hijo Telémaco en ausencia del padre. A finales de los años setenta del pasado siglo se formaliza como proceso organizativo (Ehrich *et al.*, 2002), y desde los años ochenta, existen experiencias documentadas de procesos de mentoría para directores noveles en los Estados Unidos (Hayes y Mahfouz, 2020). Cuando el trabajo directivo se fue haciendo más complejo, los mecanismos de acompañamiento recibieron un fuerte impulso (Vaillant, 2015) y periódicamente se realizaron revisiones para analizar el estado de la cuestión sobre mentoría educativa (Ehrich *et al.*, 2002; Dawson, 2014), es decir, aquella que se ocupa de cualquier tipo de acompañamiento mentor-mentorizado en el sector educativo.

La mayoría de estas revisiones, no obstante, se centran en casos locales y objetivos muy específicos. De ahí la necesidad de emprender una tarea de revisión de la literatura sobre la mentoría para directores y directoras escolares (a partir de ahora, “directores”) abarcando el mayor espectro posible de temas y teniendo en cuenta los resultados precedentes. Este será el propósito del presente trabajo.

En concreto, esta investigación se plantea dos objetivos:

- Realizar un análisis descriptivo de la bibliografía sobre mentoría a directores escolares. Dicho análisis incluye los siguientes

aspectos: porcentaje relativo de los estudios de mentoría a líderes escolares en el conjunto de la investigación sobre mentoría educativa, evolución de la literatura, distribución geográfica, enfoques metodológicos de los estudios y receptores de la mentoría y tipo de mentores.

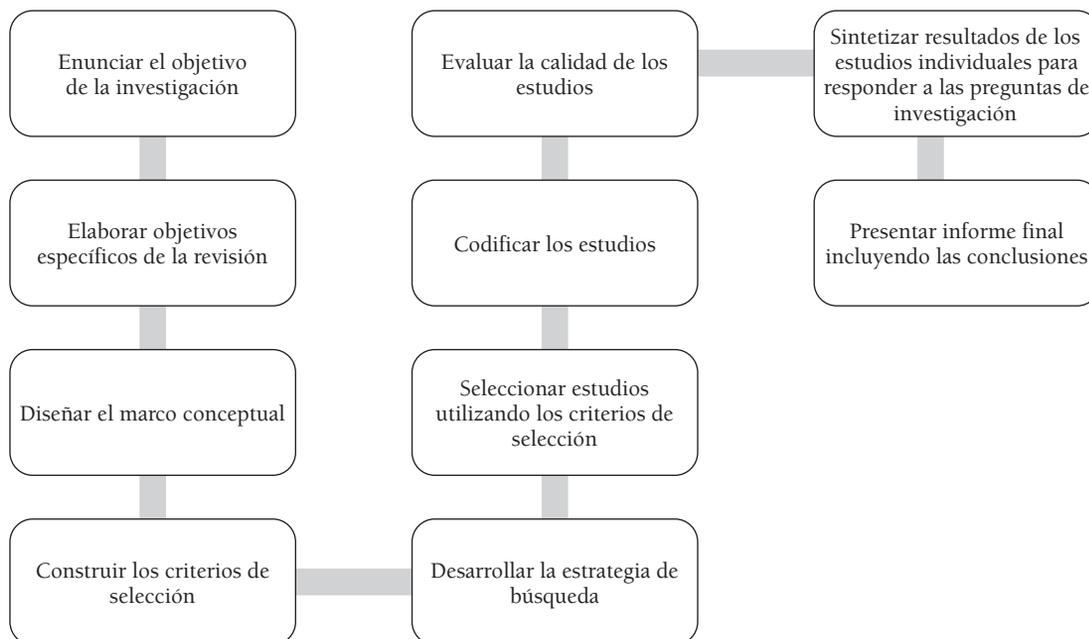
- Analizar los factores que inciden en la eficacia de la mentoría a directores de escuela. Específicamente, el estudio profundiza en los siguientes factores que derivan del análisis inductivo llevado a cabo: condiciones para una buena mentoría, dificultades para desarrollar un buen proceso de mentoría y sus beneficios. Dichos factores, que fueron considerados los más relevantes durante el proceso de análisis, coinciden además con las categorías señaladas por gran parte de los estudios empíricos consultados (ver posteriormente tabla 5) como elementos clave que influyen en la eficacia del proceso de mentoría a directores de escuelas.

Para alcanzar estos objetivos, en este trabajo se realiza una revisión de la mentoría educativa y se seleccionan los artículos dedicados a la mentoría de directores escolares. Seguidamente, se evalúan, analizan y sintetizan los documentos intentando dar respuesta a los objetivos. Por último, se interpretan los resultados, señalando las limitaciones de la revisión, las futuras líneas de investigación y las recomendaciones para la incorporación de la mentoría en los programas de formación directiva.

## Método

Para llevar a cabo el proceso de revisión, se empezó por elaborar un protocolo que seguía los pasos descritos para las revisiones (ver figura 1), e incluía el marco conceptual y objetivos de la revisión, los criterios de identificación de las fuentes y estrategias de búsqueda, la extracción y análisis de los datos, y la síntesis de estos.

FIGURA 1. Protocolo de la revisión



Fuente: adaptado de Newman y Gough, 2020, p. 6.

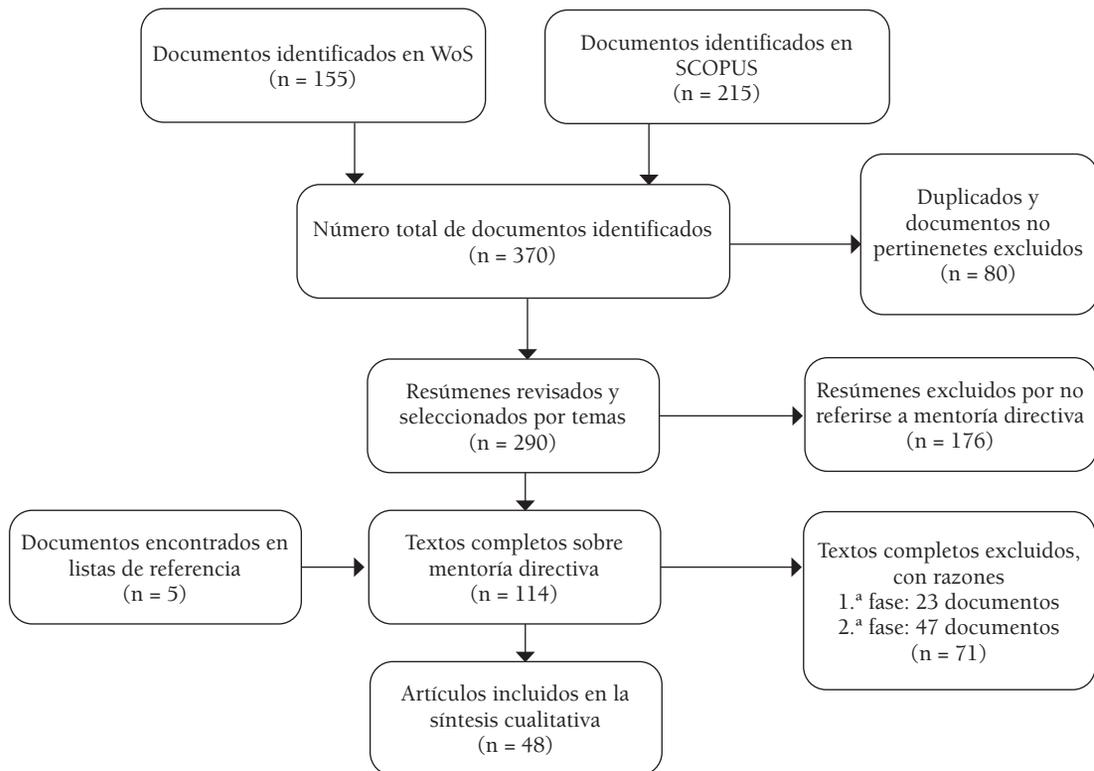
Se recurrió a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyse) (Moher *et al.*, 2009) para explicar el proceso de identificación de documentos. Y para facilitar y hacer más transparente el proceso inicial de extracción de datos, se utilizó Covidence (www.covidence.org), la herramienta científica que permite al equipo de revisión colaborar desde cualquier lugar.

### Identificación de las fuentes, criterios de selección y estrategias de búsqueda

En primer lugar, se realizó una revisión panorámica de la literatura académica sobre mentoría educativa publicada entre 2000 y 2020. La estrategia de búsqueda consistió en localizar en

las bases de datos Web of Science y SCOPUS publicaciones académicas sobre mentoría educativa (términos de búsqueda “*educational mentoring*”) del área de investigación educativa. La muestra inicial fue de 370 documentos, hubo 74 documentos duplicados y 6 mal indexados en la base de datos, por lo que la muestra final de documentos que examinar fue de 290. En un segundo momento, se seleccionaron los documentos referidos a la mentoría con directores (n = 114) mediante la lectura de textos completos. Se desearon 71 artículos por estar repetidos, no ceñirse a los criterios de búsqueda o ser poco pertinentes, y se incorporaron 5 nuevos documentos por técnica de *snowballing*. La muestra final fue de 48 artículos, tal como puede observarse en la figura 2.

FIGURA 2. Diagrama de flujo PRISMA detallando las fases de identificación y análisis de las fuentes



Nota: adaptado de Moher *et al.* (2009).

## Análisis de los datos

Se realizaron dos tipos de análisis para dar respuesta a los dos objetivos de este estudio. Previamente, y para poder identificar el porcentaje relativo de los estudios de mentoría a líderes escolares en el conjunto de la investigación sobre mentoría educativa, fue necesario analizar el foco de estudio del total de los 290 artículos obtenidos en la búsqueda sobre mentoría educativa (tabla 1). Esto se llevó a cabo a través de la lectura de los resúmenes en un proceso participativo realizado por las investigadoras con la ayuda de Covidence.

**TABLA 1. Foco de estudio de los trabajos en torno a la mentoría educativa**

Foco de estudio	n
Concepto y definición de mentoría	6
Mentoría de estudiantes	23
Mentoría de líderes intermedios	10
Mentoría con profesores	74
Mentoría con directores	114
TOTAL	290

El primer análisis, de tipo descriptivo, conllevó la confección de una tabla en la que se incluyeron, para cada uno de los artículos seleccionados ( $n = 48/114$ ), la fecha de publicación, el contexto, los receptores de la mentoría y tipo de mentores, el enfoque metodológico y la síntesis de los resultados más relevantes.

En un segundo momento, se llevó a cabo un análisis sistemático e inductivo de los artículos seleccionados ( $n = 48$ ), que llevó a las investigadoras a identificar, de forma independiente, las principales categorías de acuerdo con el segundo objetivo de la investigación. Durante el proceso fue necesario discutir las discrepancias en las categorías propuestas (explicitando criterios, motivos e interpretaciones, entre otros aspectos) para llegar a consensuar

las categorías finales. La categorización final, no obstante, también estuvo guiada por las temáticas utilizadas en revisiones previas (Dawson, 2014; Ehrich *et al.*, 2002; Hayes y Mahfouz, 2020; Hansford y Ehrich, 2006; Hobson y Sharp, 2005). Dicha categorización, que tiene en cuenta los factores que inciden en la eficacia de la mentoría a directores escolares, quedó establecida de la siguiente manera: condiciones para una buena mentoría, dificultades para desarrollar un buen proceso de mentoría y sus beneficios. Para analizar estas categorías se utilizaron métodos de síntesis cualitativa, que pretenden resumir en un cuerpo de conocimiento los hallazgos de los diferentes estudios individuales (Moyo *et al.*, 2020).

## Resultados

Los resultados se exponen de acuerdo con las temáticas y categorías generadas en torno a los dos objetivos de investigación.

### Análisis descriptivo de la bibliografía sobre mentoría a directores escolares

#### *Porcentaje relativo de los estudios de mentoría a líderes escolares en el conjunto de la investigación sobre mentoría educativa*

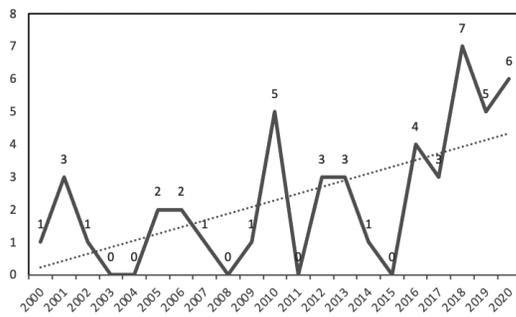
De los 290 documentos analizados en el primer momento de esta revisión (ver tabla 1), las metacategorías más recurrentes fueron la mentoría con estudiantes ( $n = 23$ ), la mentoría del profesorado ( $n = 74$ ) y la mentoría de directores ( $n = 114$ ). Este último tipo de mentoría era el más numeroso y suponía casi un 40% del total de estudios sobre mentoría educativa.

### *Evolución de la literatura*

Desde el cambio de milenio hasta 2020, la figura 3 muestra un camino con altos y bajos, pero de tendencia ascendente, con un mayor crecimiento

del número de publicaciones en torno a 2010 y un máximo de publicaciones ( $n = 7$ ) en el año 2018. Entre los años 2000 y 2009 se publicó un 23% de los artículos, siendo el promedio de publicaciones en esa década de poco más de 1 artículo anual. La tendencia cambia a partir de 2010, con un promedio que supera los 3 artículos por año si consideramos los 11 años transcurridos.

**FIGURA 3. Distribución cronológica de los artículos de la muestra**



#### Distribución geográfica de la literatura

La mayoría de los trabajos se concentran en el área anglosajona, particularmente en los Estados Unidos, con muy tímidos avances de otros entornos geográficos (tabla 2).

**TABLA 2. Distribución por continentes y países de los estudios analizados**

Continente	País	N.º artículos
Europa ( $n = 6$ )	Reino Unido	5
	Turquía	1
Asia ( $n = 4$ )	Hong Kong	1
	Israel	1
	Malasia	1
	Singapur	1
Africa ( $n = 5$ )	Sudáfrica	4
	Zimbabue	1
América del Norte ( $n = 22$ )	Canadá	1
	Estados Unidos	20

Continente	País	N.º artículos
América del Sur ( $n = 2$ )	Chile	2
Oceania ( $n = 6$ )	Australia	3
	Nueva Zelanda	3
Estudios globales		7

*Nota: la suma es mayor que el número de artículos dado que algún artículo obtiene resultados de más de un país.*

#### Enfoque metodológico de los estudios

La muestra seleccionada se compone de 4 revisiones de la literatura, 6 artículos conceptuales y 38 trabajos empíricos, mayormente cualitativos, como puede comprobarse en la tabla 3.

Dos trabajos emplean métodos cuantitativos (Duncan y Stock, 2010; Gumus y Bellibas, 2016) y tres son investigaciones de carácter longitudinal (Bakioglu *et al.*, 2010; Hayes, 2019; Lochmiller, 2014), aunque la mayoría de los estudios son de corta duración, generalmente relacionados con el año escolar o la duración de un curso de formación. Las investigaciones cualitativas utilizan muestras pequeñas (23 de los 38 estudios empíricos tienen muestras iguales o inferiores a 30 sujetos) y recurren como técnicas mayoritarias de recogida de información a las entrevistas, los cuestionarios y los grupos focales.

**TABLA 3. Tipo de estudios y método empleado en los estudios analizados**

Tipo de estudios	Método	N.º artículos
Empíricos	Cualitativo	33
	Cuantitativo	2
	Mixto	3
Conceptuales		6
Revisiones		4
		48

### Receptores de la mentoría y tipo de mentores

Como muestra la tabla 4, la mayor parte de los trabajos sobre mentoría se orientan hacia la etapa de inducción (futuros directores y directores noveles,  $n = 34$ ), lo que indica que la mentoría tiene un mayor componente de formación inicial que de formación continuada. También se observa en seis artículos una referencia explícita a la mentoría con mujeres, para ayudar a las directoras a mejorar su situación de desventaja respecto a los líderes masculinos (De Bruyn y Mestry, 2020; Jugmohan y Muzvidziwa, 2017; McLay y Brown, 2000; Ndebele, 2018; Moyo *et al.*, 2020; Peters, 2010).

**TABLA 4. Receptores de la mentoría**

Categoría	Subcategoría	N.º artículos
Receptores de la mentoría	Futuros directores	14
	Directores noveles	20
	Directores	12
	Directores con experiencia	1
	Mujeres directoras	6
	Mentoría grupal (mentoría a un grupo de directivos)	1

*Nota: la suma es superior a 48, pues algunos estudios se dirigen a más de un grupo.*

Respecto a los mentores, en siete de los artículos (Clayton y Thessin, 2017; Gross, 2002; Gumus, 2019; Lipke, 2018; Lochmiller, 2014; Riley, 2009; Service *et al.*, 2018) son directores con experiencia, y en el resto de los trabajos empíricos ( $n = 31$ ) la mentoría la llevan a cabo profesores de universidad o de los programas de liderazgo.

### Análisis de los factores que inciden en la eficacia de la mentoría a directores

El examen en profundidad de la literatura seleccionada permitió generar, mediante un proceso iterativo (ver “Análisis de los datos”), diferentes categorías de análisis que se presentan en la tabla 5 y se analizan en los tres puntos siguientes.

Una parte importante de los estudios (73% de los artículos de la muestra) se centra en los beneficios e impacto de la mentoría sobre los agentes involucrados y la organización ( $n = 35$  artículos). En segundo lugar, se abordan las condiciones para realizar un buen proceso de mentoría ( $n = 20$  artículos, 41%) y, finalmente, nueve artículos analizan las dificultades de la mentoría (18%).

TABLA 5. Distribución temática general de los artículos de la muestra

Autores	Condiciones buena mentoría	Dificultades mentoría	Beneficios de la mentoría					
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Aravena (2018)	X		X					X
Bakioglu <i>et al.</i> (2010)	X							
Browne-Ferrigno y Muth (2006)	X							
Burstein y Kohn (2017)			X	X				
Bush (2018)					X			X
Bush (2012)		X						
Casavant y Cherkowski (2001)							X	
Clayton y Thessin (2017)	X	X						
Clayton <i>et al.</i> (2013)	X	X	X	X				
Creasap <i>et al.</i> (2005)								X
Cuellar-Becerra <i>et al.</i> (2019)	X							
De Bruyn y Mestry (2020)							X	
Drago-Severson y Blum (2013)							X	
Duncan y Stock (2010)	X	X						
Garza (2020)			X					
Gimbel y Kefor (2018)			X	X				
Gross (2002)					X			
Gumus (2019)	X						X	
Gumus y Bellibas (2016)	X							
Hansford y Ehrich (2006)		X	X	X				X
Hayes y Mahfouz (2020)	X							
Hayes (2019)	X						X	
Hobson y Sharp (2005)	X		X	X			X	X
Hughes (2019)								X
Jugmohan y Muzvidziwa (2017)	X						X	
Lipke (2018)	X						X	
Lochmiller (2014)							X	
Male y Male (2001)	X							
McLay y Brown (2000)							X	
Moyo <i>et al.</i> (2020)							X	
Msila (2016)	X	X	X	X				X
Mullen y Cairns (2001)				X				
Ndebele (2018)								X
Ng y Szeto (2016)							X	
Notman (2012)							X	X
Oplatka y Lapidot (2018)	X	X						
Parfitt y Rose (2020)	X							X
Parylo <i>et al.</i> (2012)				X	X		X	
Peters (2010)			X	X				
Rhodes y Fletcher (2013)								X
Riley (2009)			X	X			X	X
Scott (2010)		X	X	X				X

Autores	Condiciones buena mentoría	Dificultades mentoría	Beneficios de la mentoría					
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Service <i>et al.</i> (2018)			X	X			X	X
Simon <i>et al.</i> (2019)				X		X	X	X
Smith (2007)	X							X
Tahir <i>et al.</i> (2016)		X		X		X		X
Thessin <i>et al.</i> (2020)	X							
Zhang y Brundrett (2010)							X	
TOTAL	20	9	12	14	3	17	5	15

Nota: (1) para el aprendizaje del mentor; (2) para el aprendizaje del mentorizado; (3) para la sucesión en la dirección; (4) para el desarrollo de competencias; (5) para no perder directores/as; (6) otros.

### Condiciones para una buena mentoría

Nos hemos basado en el modelo de Cuéllar-Becerra *et al.* (2019) para profundizar en las condiciones que ha de tener una mentoría efectiva en las fases de diseño, aplicación y resultados, como puede verse en la tabla 6.

**TABLA 6. Condiciones para una buena mentoría y resultados**

Condiciones y resultados	Aspectos destacados
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentores bien seleccionados y preparados</li> <li>• Mentores con las características adecuadas</li> <li>• Emparejamiento adecuado (<i>matching</i>)</li> </ul>
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de buenas relaciones mentor-mentorizado</li> <li>• Utilización de metodologías adecuadas</li> </ul>
Evaluación y resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena evaluación y seguimiento</li> <li>• Mejora de competencias</li> <li>• Confianza</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>
Condiciones transversales	(Ver tabla 7)

En la fase de *diseño* habría que priorizar:

1. La selección de los mentores (Clayton *et al.*, 2013; Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019; Daresh, 2004; Hayes y Mahfouz, 2020; Msila, 2016; Thessin *et al.*, 2020), sus cualidades y atributos (Hobson y Sharp, 2005).
2. La preparación de los mentores (Clayton *et al.*, 2013; Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019; Daresh, 2004; Msila, 2016).
3. El *matching* o emparejamiento. Acertar en el emparejamiento es crucial, como señalan Clayton *et al.*, 2013; Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019; Hansford y Ehrich, 2006; Hayes y Mahfouz, 2020; Hobson y Sharp, 2005; Oplatka y Lapidot (2018).

En la fase de *aplicación*, se necesita establecer buenas relaciones entre mentor y protegido (Hobson y Sharp, 2005), unas relaciones basadas en la buena comunicación, la confianza (Msila, 2016), el apoyo, la retroalimentación y la colaboración, entendida como apoyo y no como supervisión (Bakioglu *et al.*, 2010; Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019; Jugmohan *et al.*, 2017; Parfitt y Rose, 2020). También se requiere utilizar buenas estrategias metodológicas, tales como un diagnóstico focalizador, la observación y retroalimentación, la crítica o el diálogo (Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019).

En una tercera fase, hay que *evaluar* los resultados de la mentoría, para lo cual se ha de producir seguimiento y reflexión (Thessin *et al.*, 2020), estableciendo sistemas de retroalimentación y evaluación (Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019).

Además, numerosos autores se centran en los temas transversales a todo proceso de mentoría (Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019), presentados en la tabla 7.

En definitiva, para una mentoría efectiva, es preciso que la organización incorpore y apoye el proyecto, poniendo los recursos al servicio de este, dedicando tiempo al diseño, implantación y evaluación, trabajando en red con las instituciones o personas formadoras, y trabajando a fondo los objetivos que conseguir durante el proceso de mentoría, siempre con flexibilidad y de forma contextualizada y adecuada a la cultura del centro educativo.

**TABLA 7. Condiciones transversales para un buen proceso de mentoría**

Condiciones	Aspectos para tener en cuenta	Autores
Existencia de proyectos y objetivos que beneficien a mentores y mentorizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantearse objetivos que lograr con el proceso de mentoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clayton <i>et al.</i>, 2013</li> <li>Hansford <i>et al.</i>, 2006</li> </ul>
Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye la creación de estructuras que apoyen la colaboración y la existencia de un ambiente seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuéllar-Becerra <i>et al.</i>, 2019</li> <li>Lipke, 2018</li> <li>Smith, 2007</li> </ul>
Disponibilidad de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de tiempo para planificar, implementar y evaluar la mentoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hansford y Ehrich, 2006</li> <li>Hobson y Sharp, 2005</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de tiempo para mantener la mentoría durante un periodo largo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuéllar-Becerra <i>et al.</i>, 2019</li> <li>Hayes, 2019</li> <li>Hayes y Mahfoud, 2020</li> </ul>
Generación de vínculos colaborativos entre centros educativos y programas universitarios de mentoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de tiempo para dedicar a las sesiones de mentoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuéllar-Becerra <i>et al.</i>, 2019</li> <li>Hansford y Ehrich, 2006</li> <li>Hayes, 2019</li> <li>Hayes y Mahfoud, 2020</li> <li>Thessin <i>et al.</i>, 2020</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo y motivación al proceso de mentoría por parte de los líderes del programa formativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Browne-Ferrigno y Muth, 2006</li> <li>Cuéllar-Becerra <i>et al.</i>, 2019</li> </ul>
Existencia de instrumentos para facilitar las conversaciones de mentoría		<ul style="list-style-type: none"> <li>Clayton <i>et al.</i>, 2013</li> </ul>
Trabajar algunos temas prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: toma de decisiones basada en datos, liderazgo pedagógico, gestión de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duncan y Stock, 2010</li> </ul>
Flexibilidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>Parfitt y Rose, 2020</li> </ul>
Comprensión profunda de los valores de la escuela por parte de los mentores		<ul style="list-style-type: none"> <li>Browne-Ferrigno y Muth, 2006</li> <li>Cuéllar-Becerra <i>et al.</i>, 2019</li> <li>Gumus y Bellibas, 2016</li> <li>Hansford <i>et al.</i>, 2002</li> </ul>

TABLA 8. Dificultades para desarrollar un buen proceso de mentoría

Dificultad	Algunos ejemplos
Falta de tiempo o dedicación del mentor y/o mentorizado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li><li>• Scott, 2010</li><li>• Tahir <i>et al.</i>, 2016</li></ul>
Dificultades con el emparejamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li><li>• Scott, 2010</li></ul>
Diferentes prioridades entre mentor y mentorizado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li></ul>
Falta de preparación del mentor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li></ul>
Dificultades en las relaciones mentor-mentorizado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bush, 2012</li><li>• Clayton y Thessin, 2017</li><li>• Oplatka y Lapidot, 2018</li><li>• Scott, 2010</li></ul>

### Dificultades para desarrollar un buen proceso de mentoría

Tanto los mentores como los mentorizados han de salvar obstáculos que dificultan la realización de la mentoría, como se observa en la tabla 8.

Las dificultades con el tiempo, el emparejamiento y la creación de relaciones son las más citadas, aunque también se señalan diferencias en las prioridades, falta de formación en los mentores, dificultades creadas por la carga de trabajo extra para mentores y mentorizados, la preparación deficiente de las sesiones (por parte de cualquiera de los agentes implicados) o la cultura poco favorable al desarrollo de la mentoría.

A veces, los mentores manifiestan sentirse frustrados ante comportamientos de los directivos, por ejemplo, cuando ponen dificultades para reunirse o ser observados. En otras ocasiones son los directores quienes se quejan de que los mentores son difíciles de abordar, excesivamente críticos o poco comprometidos (Clayton y Thessin, 2017), son excesivamente dirigistas (Bush, 2012),

o les proporcionan poco apoyo, guía o consejo. Otra queja es que los mentores se centran más en aspectos técnicos o administrativos que en lo pedagógico (Oplatka y Lapidot, 2018; Scott, 2010). Este tipo de actuaciones dificulta la realización de una buena mentoría.

### Beneficios de la mentoría

Los beneficios de la mentoría pueden afectar al mentor, al mentorizado o a toda la organización (tabla 9).

Los beneficios de la mentoría exceden a las dificultades encontradas. En general, los líderes asesorados de manera efectiva se desarrollan (Riley, 2009) y pueden hacer crecer a otros, motivarlos y equiparlos con habilidades para mantener escuelas efectivas (Hayes, 2019).

Se observan relaciones igualitarias y democráticas entre mentorizado y mentor (Smith, 2007) y que, fruto del trabajo realizado, todos ellos aprenden y mejoran sus capacidades (Hobson y Sharp, 2005; Service *et al.*, 2018).

TABLA 9. Beneficios de la mentoría directiva

Beneficios para el mentor		Beneficios para el mentorizado	
Autores		Autores	
Mejoran su conocimiento sobre el sistema educativo y el contexto particular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aravena, 2018</li> <li>• Riley, 2009</li> </ul>	Reciben apoyo, empatía, consejo, amistad e impulso Reciben modelos, retroalimentación y ayudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parylo <i>et al.</i>, 2012</li> <li>• Mullen y Caims, 2001</li> </ul>
Conocen las estrategias de mentoría más efectivas (escucha activa, ser un amigo crítico, ser fuente de conocimiento y proporcionar apoyo y guía)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aravena, 2018</li> </ul>	Reciben ayuda y estrategias para la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Msila, 2016</li> </ul>
Crean relaciones que les enriquecen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burstein <i>et al.</i>, 2017</li> <li>• Service <i>et al.</i>, 2018</li> </ul>	Pueden discutir y compartir ideas o problemas, y aumentan su autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahir <i>et al.</i>, 2016</li> </ul>
Aumentan su compromiso profesional y la capacidad de reflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li> <li>• Msila, 2016</li> <li>• Parylo <i>et al.</i>, 2012</li> <li>• Service <i>et al.</i>, 2018</li> <li>• Tahir <i>et al.</i>, 2016</li> </ul>	Se sienten más capacitados para desarrollar a otros y se desarrollan ellos mismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Msila, 2006</li> <li>• Service <i>et al.</i>, 2018</li> </ul>
Mejoran sus competencias y entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riley, 2009</li> </ul>	Mejoran sus competencias directivas y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lochmiller, 2014</li> <li>• Notman, 2012</li> </ul>
Mejoran su autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobson y Sharp, 2005</li> </ul>	Aprenden a sentirse más a gusto en su trabajo complejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riley, 2009</li> </ul>
Aprenden a abordar problemas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riley, 2009</li> </ul>	Aprenden a abordar problemas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riley, 2009</li> </ul>
Mejoran su liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service <i>et al.</i>, 2018</li> </ul>	Pueden reducir sus sentimientos de estrés y soledad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smith, 2007</li> <li>• Tahir <i>et al.</i>, 2016</li> </ul>
Crean redes y comparten conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li> <li>• Service <i>et al.</i>, 2018</li> </ul>	Se sienten empoderados para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Msila, 2006</li> </ul>
Mejoran su satisfacción profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hansford <i>et al.</i>, 2002</li> </ul>	Ayudan a los directores a permanecer en el cargo, evitando la desafección o pérdida de talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aravena, 2018</li> <li>• Parylo <i>et al.</i>, 2012</li> <li>• Peters, 2010</li> <li>• Service <i>et al.</i>, 2018</li> <li>• Simon <i>et al.</i>, 2019</li> </ul>
Pueden mejorar su salud y bienestar personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobson y Sharp, 2005</li> <li>• Riley, 2009</li> </ul>	Pueden mejorar su salud y bienestar personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobson y Sharp, 2005</li> <li>• Riley, 2009</li> </ul>
<b>Beneficios para la organización</b>			
Se crea una cultura de colaboración donde se comparte el conocimiento			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahir <i>et al.</i>, 2016</li> </ul>
Mejora el liderazgo y los resultados de los estudiantes			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clayton <i>et al.</i>, 2013</li> </ul>
Puede mejorar la sucesión en caso de cambio de director			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gross, 2002</li> <li>• Parylo <i>et al.</i>, 2012</li> </ul>

## Discusión y conclusiones

Al tratar de conocer las características e impacto de la mentoría en la formación de líderes educativos, hemos realizado una revisión que incorpora los resultados anteriores y los amplía con la visión de otros trabajos. Por eso, la mayor contribución de este artículo es sintetizar los principales temas relacionados con la mentoría directiva de manera que puede ser utilizada en la preparación de programas de liderazgo.

A continuación, se discuten algunos de los resultados que se han considerado más relevantes, se propone un marco para el diseño e implementación de programas de mentoría de directores escolares y se reflexiona acerca de las implicaciones de este estudio para futuras investigaciones en torno a la temática.

Esta investigación ha puesto de manifiesto que, en la actualidad, la mentoría directiva es el tema con mayor número de artículos en el conjunto de investigaciones sobre mentoría educativa, cambiando la tendencia de finales del pasado siglo.

Efectivamente, si comparamos los datos obtenidos en la presente revisión con la realizada por Ehrich *et al.* en 2002, observamos que entonces el tema fundamental era la mentoría para el profesorado y solo un 8% se refería a directores. Nuestros datos revelan que la mentoría con el profesorado sigue siendo relevante, pero ha pasado de un 60% al 25%, mientras que la mentoría con directores ocupa el lugar más destacado.

Hemos notado también un aumento gradual del número de publicaciones en los últimos decenios, con un salto a partir de 2010, tendencia que coincide con el crecimiento de artículos sobre liderazgo educativo observado por otros autores en sus revisiones de la literatura desde el cambio de milenio (Gumus *et al.*, 2020; Hallinger *et al.*, 2020; Tal y Gordon, 2020). También coincide con los datos que hemos podido encontrar en otras revisiones recientes sobre aspectos de la mentoría directiva (Cuéllar-Becerra

*et al.*, 2018; Hayes y Mahfouz, 2020). Dado que ambos fenómenos —liderazgo y mentoría— están muy relacionados cuando se trata de estudiar la formación directiva, el crecimiento de ambos a partir de 2010 no puede ser casual, sino muestra de la importancia del liderazgo de los directivos y del uso de la mentoría para promocionarlo.

Otras tendencias se mantienen respecto a estudios anteriores: la mayoría de los trabajos analizados en esta revisión se concentran en el área anglosajona, y particularmente en los Estados Unidos, como ocurría también en revisiones previas (Ehrich *et al.*, 2002; Hobson y Sharp, 2005; Hayes y Mahfouz, 2020). En concreto, en la reciente revisión narrativa de Hayes y Mahfouz (2020), 25 de los 32 documentos analizados se localizaron en el área anglosajona (78% del total de documentos), y de ellos 18 en Estados Unidos (56% del total de documentos). Dos aspectos influyen, a nuestro entender, en la distribución geográfica de la literatura sobre mentoría a directivos líderes. Por una parte, el mayor número de investigadores en Estados Unidos y países anglosajones, y su mayor producción científica en términos absolutos (OECD, 2017). Por otra parte, la habitual concentración de estudios sobre liderazgo educativo y formación de líderes escolares en el área anglosajona, también encabezada por los Estados Unidos, que se ha señalado repetidamente y recogen las últimas revisiones sobre el tema (Hallinger y Kovačević, 2019; Hallinger *et al.*, 2020).

En lo que respecta a la metodología, se mantiene la tendencia cualitativa, lo cual se entiende, pues la mentoría es un tema en el que este tipo de investigación es muy necesario para entender la complejidad de las experiencias de los directores. Sin embargo, sería deseable aumentar la cantidad y calidad de las investigaciones cuantitativas o mixtas y los estudios longitudinales para poder definir líneas de actuación que hayan demostrado generar resultados positivos tanto para los miembros implicados en la mentoría como para la organización. También sería

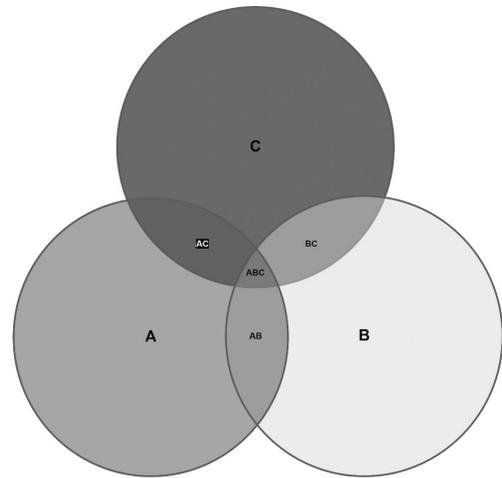
conveniente aumentar el número de países que aplicaran y dieran a conocer sus procesos de mentoría para poder entender mejor las particularidades de otros contextos (Browne-Ferrigno y Muth, 2006; Burstein y Kohn, 2017).

Los resultados también sugieren que la mentoría es una forma importante de contribuir al desarrollo directivo (Aravena, 2018; Bakioglu *et al.*, 2010; Casavant y Cherkowki, 2001) y que reporta grandes beneficios para la inserción de los directores noveles y la preparación de futuros directores. También muestran que la mentoría ha ido evolucionando desde concepciones “dirigistas” hasta concepciones más democráticas de aprendizaje entre iguales (Bakioglu *et al.*, 2010; Smith, 2007).

La revisión también ha revelado que la mentoría puede ayudar a los líderes escolares a encontrar su identidad profesional, a socializarse y desarrollarse en el cargo y a permanecer en el mismo. Puede reforzar los procesos de reclutamiento de nuevos directores y ayudar a los mentores en un proceso de aprendizaje recíproco (Parylo *et al.*, 2012). Además, se ha evidenciado que la mentoría mejora el liderazgo del director y que los beneficios obtenidos con este sistema son superiores a los inconvenientes. Estos beneficios afectan a mentores y a mentorizados.

De acuerdo con estos resultados, recomendamos reforzar los cursos para líderes escolares con programas de mentoría que incorporen las características señaladas en esta revisión, tal como se presentan en la figura 4. Esta figura sintetiza las principales actividades que realizar por cada uno de los agentes que intervienen en el proceso de mentoría directiva, incluyendo el papel de la organización que gestiona el programa de formación. Como se infiere de dicha figura, cada uno de los agentes tiene un rol fundamental en el desarrollo satisfactorio del proceso de mentoría y existen, a la vez, elementos claves que requieren de sinergias entre los diferentes agentes involucrados.

**FIGURA 4. Elementos clave para el diseño de un programa de mentoría para directores escolares**



- A = mentor
- B = mentorizado
- C = organización
- ABC = actuaciones en las que participan todos los agentes
- AB = actuaciones mentor/mentorizado
- AC = actuaciones mentor/organización
- BC = actuaciones mentorizado/organización

Agentes implicados	Elementos clave
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en procesos de mentorización</li> <li>• Enfoque flexible y democrático: compañía, pregunta, opina</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud reflexiva y orientada a la mejora: informa, responde, opina</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del curso</li> <li>• Cultura favorable al proceso de mentoría</li> <li>• Selección y emparejamiento de mentores y mentorizados con las características adecuadas</li> <li>• Formación de mentores en recursos y estrategias metodológicas</li> </ul>
AB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de relación</li> <li>• Implicación en el proceso de mentoría</li> </ul>
AC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Petición de apoyo</li> </ul>
CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Supervisión</li> </ul>

Agentes implicados	Elementos clave
BC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información</li><li>• Petición de apoyo</li></ul>
CB	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión</li><li>• Apoyo</li></ul>
ABC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos estratégicos y alineados</li><li>• Dedicación (tiempo)</li><li>• Evaluación del proceso</li></ul>

Fuente: elaboración propia a partir de los artículos analizados. Imagen diseñada utilizando el software Miro (<https://miro.com/>).

Los sistemas educativos de éxito como Singapur, Canadá o Nueva Zelanda han introducido la mentoría a directivos de manera prescriptiva en los programas de formación (Cuéllar-Becerra *et al.*, 2019) y otros países que aspiran a mejorar, como Sudáfrica, la están incorporando también (Bush, 2012). Al tratarse de una forma de aprendizaje a partir de situaciones auténticas, permite combinar teoría y práctica y los directores pueden aplicar lo aprendido en los programas, con la ayuda de profesionales expertos (Browne-Ferrigno y Muth, 2006).

Otras cuestiones emergentes que merecen mayor atención en futuras investigaciones son las potencialidades de la mentoría para la formación continua de los directivos con experiencia; el valor de la mentoría para aprovechar el talento y reforzar la motivación de los líderes *senior* en las últimas etapas de su vida profesional; o la mentoría grupal como puente para la creación de comunidades profesionales de aprendizaje.

Esta investigación puede ayudar a los responsables políticos a introducir la mentoría en los

programas de formación directiva; a los responsables directos de dicha formación, universidades u otras instituciones educativas, para mejorar la programación de los cursos; y a los propios mentores y mentorizados para mejorar su tarea. Sin embargo, somos conscientes de posibles limitaciones: hemos analizado dos bases de datos, pero puede existir literatura significativa que se localiza fuera de ellas. También existe el “riesgo de publicación” (la tendencia a que los estudios con resultados negativos no sean publicados), por lo que se pueden sobreestimar los efectos positivos de la mentoría.

Hemos intentado minimizar los posibles riesgos con rigor y cuidado de los detalles porque dedicar tiempo a estudiar la mentoría es una buena inversión si se quiere mejorar la formación de los líderes escolares. Como señalan algunos autores, “Los directores efectivos no nacen... son mentorizados” (Gray *et al.*, 2007). Vale la pena emplear esfuerzos en esta dirección.

## Agradecimientos

Esta investigación se ha llevado a cabo en el marco del programa Liderazgo para una Educación Integral en Contextos Desfavorecidos, diseñado e implementado por la Fundación Europea Sociedad y Educación (España) y por el Centro de Estudios sobre los Pueblos y Culturas de Habla Portuguesa (Portugal), con el apoyo de Porticus (REF. EFSE/020182022).

Las autoras agradecen a María Canals, asistente de investigación, su ayuda durante el proceso inicial de selección de la literatura.

## Referencias bibliográficas

Aravena, F. (2018). Mentoring novice school principals in Chile: what do mentors learn? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(3), 219-230. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-01-2018-0002>

- Bakioglu, A., Hacifazlioglu, O. y Ozcan, K. (2010). The influence of trust in principals' mentoring experiences across different career phases. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 16(2), 245-258. <http://dx.doi.org/10.1080/13540600903478482>
- Browne-Ferrigno, T. y Muth, R. (2006). Leadership mentoring and situated learning: catalysts for principalship readiness and lifelong mentoring. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 14(3), 275-295. <https://doi.org/10.1080/13611260600635530>
- Burstein, A. B. y Kohn, E. (2017). What makes a good school leadership program? A qualitative study of the Lookstein Center Educational Leadership Advancement Initiative (ELAI). *Journal of Jewish Education*, 83(2), 109-132. <https://doi.org/10.1080/15244113.2017.1307052>
- Bush, T. (2012). International perspectives on leadership development: making a difference. *Professional Development in Education*, 38(4), 663-678. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.660701>
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66-71. <https://doi.org/10.1177/0892020618761805>
- Casavant, M. D. y Cherkowski, S. (2001). Effective leadership: bringing mentoring and creativity to the principalship. *NASSP Bulletin*, 85(624), 71-81. <https://doi.org/10.1177/019263650108562409>
- Clayton, J. K., Sanzo, K. L. y Myran, S. (2013). Understanding mentoring in leadership development: perspectives of district administrators and aspiring leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 8(1), 77-96. <https://doi.org/10.1177/1942775112464959>
- Clayton, J. K. y Thessin, R. A. (2017). Voices of educational administration internship mentors. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 25(3), 291-308. <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1364836>
- Creasap, S. A., Peters, A. L. y Uline, C. L. (2005). The effects of guided reflection on educational leadership practice: mentoring and portfolio writing as a means to transformative learning for early career principals. *Journal of School Leadership*, 15(4), 352. <https://doi.org/10.1177/105268460501500401>
- Cuellar-Becerra, C., González-Vallejos, M. P., Espinosa-Aguirre, M. J. y Cheung, R. (2019). Good mentor and good mentoring according to the actors of induction programs for Chilean novice principals. *Psicoperspectivas*, 18(2). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol18-Issue2-fulltext-1543>
- Daresh, J. C. y Playko, M. A. (1992). Mentoring for headteachers: a review of major issues. *School Organisation*, 12(2), 145-152. <https://doi.org/10.1080/026013692012020203>
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. y Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development program*. Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Dawson, P. (2014). Beyond a definition: toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*, 43(3), 137-145. [10.3102/0013189X14528751](https://doi.org/10.3102/0013189X14528751)
- De Bruyn, N. y Mestry, R. (2020). Voices of resilience: female school principals, leadership skills, and decision-making techniques. *South African Journal of Education*, 40(3), 1-9. <https://doi.org/10.15700/201409161042>
- Drago-Severson, E. y Blum-Destefano, J. (2013). A new approach for new demands: the promise of learning-oriented school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 16(1), 1-33. <https://doi.org/10.1080/13603124.2012.741265>
- Duncan, H. E. y Stock, M. J. (2010). Mentoring and coaching rural school leaders: what do they need? *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 18(3), 293-311. <https://doi.org/10.1080/13611267.2010.492947>
- Eby, L., Allen, T., Evans, S. y DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>

- Ehrich, L. C., Tennent, L. y Hansford, B. C. (2002). A review of mentoring in education: some lessons for nursing. *Contemporary Nurse*, 253-264. <https://doi.org/10.5172/conu.12.3.253>
- Fullan, M. (2019). *El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan*. Editorial Morata.
- Garza, E. (2020). Exploring the praxis of collective and reciprocal mentorship: leadership preparation through the Urban School Leaders Collaborative. *Mentoring and Tutoring*, 28(4), 459-479. <https://doi.org/10.1080/13611267.2020.1793082>
- Gimbel, P. y Kefor, K. (2018). Perceptions of a principal mentoring initiative. *NASSP Bulletin*, 102(1), 22-37. <https://doi.org/10.1177/0192636518754405>
- Gray, C., Fry, B., Bottoms, G. y O'Neill, K. (2007). *Good principals aren't born - they're mentored: are we investing enough to get the school leaders we need?* SREB and The Wallace Foundation.
- Gross, S. J. (2002). Sustaining change through leadership mentoring at one reforming high school. *Journal of In-Service Education*, 28(1), 35-56. <https://doi.org/10.1080/13674580200200170>
- Gumus, E. (2019). Investigation of mentorship process and programs for professional development of school principals in the U.S.A.: the case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2-41. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2019.3718>
- Gumus, E. y Bellibas, M. S. (2016). The effects of professional development activities on principals' perceived instructional leadership practices: multi-country data analysis using TALIS 2013. *Educational Studies*, 42(3), 287-301. <https://doi.org/10.1080/03055698.2016.1172958>
- Gümüş, S., Arar, K. y Oplatka, I. (2020). Review of international research on school leadership for social justice, equity and diversity. *Journal of Educational Administration and History*, 53(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1862767>
- Hallinger, P., Gümüş, S. y Bellibaş, M. Ş. (2020). "Are principals instructional leaders yet?". A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940-2018. *Scientometrics*, 122(3), 1629-1650. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5>
- Hallinger, P. y Kovačević, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: science mapping the literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89, 335-369. <https://doi.org/10.3102/0034654319830380>
- Hansford, B. y Ehrich, L. C. (2006). The principalship: how significant is mentoring? *Journal of Educational Administration*, 44(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/09578230610642647>
- Hayes, S. D. (2019). Using developmental relationships in mentoring to support novice principals as leaders of learning. *Mentoring and Tutoring*, 27(2), 190-212. <https://doi.org/10.1080/13611267.2019.1611289>
- Hayes, S. D. y Mahfouz, J. (2020). Principalship and mentoring: a review of perspectives, evidence, and literature 1999-2019. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(3), 722-751. <https://doi.org/10.30828/real/2020.3.4>
- Hobson, A. J. y Sharp, C. (2005). Head to head: a systematic review of the research evidence on mentoring new head teachers. *School Leadership and Management*, 25(1), 25-42. <https://doi.org/10.1080/1363243052000317073>
- Hughes, T. (2019). Mentoring school leaders through cultural conflict. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(3), 591-622. <https://doi.org/10.30828/real/2019.3.6>
- Jugmohan, P. y Muzvidziwa, I. (2017). Mentoring and principal preparation: the case of Kwazulu-Natal women. *International Journal of Educational Sciences*, 16(1-3), 150-155. <https://doi.org/10.1080/09751122.2017.1311646>
- Lasater, K., Smith, C., Pijanowski, J. y Brady, K. P. (2021). Redefining mentorship in an era of crisis: responding to COVID-19 through compassionate relationships. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 10(2), 158-172. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-11-2020-0078>
- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

- Lipke, T. B. (2018). Mentoring processes strengthening women's relational leadership: a pilot study. *Periferia*, 10(2), 80-102. <https://doi.org/10.12957/periferia.2018.33131>
- Lochmiller, C. R. (2014). Leadership coaching in an induction program for novice principals: a 3-year study. *Journal of Research on Leadership Education*, 9(1), 59-84. <https://doi.org/10.1177/19427751113502020>
- Male, T. y Male, D. B. (2001). Special school headteachers' perceptions of role readiness. *European Journal of Special Needs Education*, 16(2), 149-166. <https://doi.org/10.1080/08856250110041081>
- McLay, M. y Brown, M. (2000). The under-representation of women in senior management in UK independent secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 14(3), 101-106. <https://doi.org/10.1108/09513540010322375>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. y Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moyo, Z., Perumal, J. y Hallinger, P. (2020). Struggling to make a difference against the odds: a synthesis of qualitative research on women leading schools in Zimbabwe. *International Journal of Educational Management*, 34(10), 1577-1594. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2020-0015>
- Msila, V. (2016). The struggle to improve schools: voices of South African teacher mentors. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 936-950. <https://doi.org/10.1177/1741143215595416>
- Mullen, C. A. y Cairns, S. S. (2001). The principal's apprentice: mentoring aspiring school administrators through relevant preparation. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 9(2), 125-152. <https://doi.org/10.1080/13611260123854>
- Ndebele, C. (2018). Gender and school leadership: breaking the glass ceiling in South Africa. *Generos*, 7(2), 1582-1605. <https://doi.org/10.17583/generos.2018.2438>
- Newman, N. y Gough, D. (2020). Perspectivas y aplicación. En O. Zawacki-Richter, M. Kerres, S. Bedenlier, M. Bond y K. Buntins (eds.), *Systematic reviews in educational research. Methodology, perspectives and application* (pp. 3-23). Springer.
- Ng, S. y Szeto, S. E. (2016). Preparing school leaders: the professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557. <https://doi.org/10.1177/1741143214564766>
- Notman, R. (2012). Intrapersonal factors in New Zealand school leadership success. *International Journal of Educational Management*, 26(5), 470-479. <https://doi.org/10.1108/09513541211240264>
- OECD (2017). *OECD science, technology and industry scoreboard 2017: the digital transformation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268821-en>
- Oplatka, I. y Lapidot, A. (2018). Novice principals' perceptions of their mentoring process in early career stage: the key role of mentor-protégé relations. *Journal of Educational Administration and History*, 50(3), 204-222. <https://doi.org/10.1080/00220620.2017.1420044>
- Parfitt, C. M. y Rose, A. L. (2020). Informal mentoring for aspiring school leaders: a phenomenological study. *Mentoring & Tutoring*, 28(3), 278-294. <https://doi.org/10.1080/13611267.2020.1778837>
- Parylo, O., Zepeda, S. J. y Bengtson, E. (2012). The different faces of principal mentorship. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(2), 120-135. <https://doi.org/10.1108/20466851211262860>
- Peters, A. (2010). Elements of successful mentoring of a female school leader. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 108-129. <https://doi.org/10.1080/15700760903026755>
- Rhodes, C. y Fletcher, S. (2013). Coaching and mentoring for self-efficacious leadership in schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 47-63. <https://doi.org/10.1108/20466851311323087>

- Riley, P. (2009). The development and testing of a time-limited mentoring model for experienced school leaders. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 17(3), 233-249. <https://doi.org/10.1080/13611260903050163>
- Scott, S. (2010). Pragmatic leadership development in Canada: investigating a mentoring approach. *Professional Development in Education*, 36(4), 563-579. <https://doi.org/10.1080/19415251003633458>
- Service, B., Dalgic, G. E. y Thornton, K. (2018). Benefits of a shadowing/mentoring intervention for New Zealand school principals. *Professional Development in Education*, 44(4), 507-520. <https://doi.org/10.1080/19415257.2017.1378705>
- Simon, S., Dole, S. y Farragher, Y. (2019). Custom-designed and safe-space coaching: Australian beginning principals supported by experienced peers form pipeline of confident future leaders. *School Leadership & Management*, 39(2), 145-174. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470502>
- Smith, A. A. (2007). Mentoring for experienced school principals: professional learning in a safe place. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 15(3), 277-291. <https://doi.org/10.1080/13611260701202032>
- Tahir, L., Said, M. N. H. M., Daud, K., Vazhathodi, S. H. y Khan, A. (2016). The benefits of headship mentoring: an analysis of Malaysian novice headteachers' perceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 420-450. <https://doi.org/10.1177/1741143214549973>
- Tal, D. y Gordon, A. (2020). Leadership as an autonomous research field: a bibliometric analysis. *Society*, 57, 489-495. <https://doi.org/10.1007/s12115-020-00522-2>
- Thessin, R. A., Clayton, J. K. y Jamison, K. (2020). Profiles of the administrative internship: the mentor/intern partnership in facilitating leadership experiences. *Journal of Research on Leadership Education*, 15(1), 28-55. <https://doi.org/10.1177/1942775118770778>
- Tintoré, M. (2020). *La mentoría nace de la Odisea: siguiendo a Ulises*. *Apuntes LEI07*. Fundación Europea Sociedad y Educación.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO. "Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2015, Education for All 2000-2015: achievements and challenges".
- Wang, E. L., Gates, S. M., Herman, R., Mean, M., Perera, R., Berglund, T. et al. (2018). *Launching a redesign of university principal preparation programs: partners collaborate for change*. RAND Corporation. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2612.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2612.html)
- Weinstein, J., Marfán, J., Horn, A. y Muñoz, G. (2016). Chile: school leadership challenged by double accountability towards schools. En J. Easley y P. Tulowitzki, (ed.), *Educational accountability: international perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (pp. 54-72). Routledge.
- Zhang, W. y Brundrett, M. (2010). School leaders' perspectives on leadership learning: the case for informal and experiential learning. *Management in Education*, 24(4), 154-158. <https://doi.org/10.1177/0892020610376792>

## Abstract

---

### *Mentoring within the training programs for school heads: a review of the literature*

**INTRODUCTION.** Mentoring is one of the most effective systems for developing leadership for school heads. To date, publications focus on specific aspects of mentoring. The present study aims to review mentoring with school heads offering a systemic view that includes data from

previous reviews, contributions from the latest research, and a framework for incorporating mentoring into leadership development programs. Two objectives guide the development of this research: 1) to carry out a descriptive analysis of the bibliography (evolution, location, type of studies) and 2) to analyze the factors that affect its effectiveness (conditions for good mentoring, difficulties and benefits). **METHOD.** A review of the literature is performed following the procedures defined for this purpose. The search is carried out in the Web of Science and SCOPUS databases, using the terms “educational mentoring” as the search equation and inclusion criteria: academic publications referring to educational mentoring, published between 2000 and 2020. Related to educational mentoring, 290 references were obtained, of which 114 documents (39%) refer to mentoring school heads. The final sample after screening consists of 48 articles on managerial mentoring. **RESULTS AND DISCUSSION.** The references are analyzed in-depth, showing an increase in studies on mentoring principals as of 2010, especially in Anglo-Saxon countries and through qualitative research. The analysis indicates that school heads have received a substantial boost in accompaniment mechanisms in many parts of the world and have also increased their percentage importance compared to other types of mentoring. These are classified as a critical element in management training programs. We incorporate an analysis of the effects of mentoring on the participating agents and recommendations for including it in development programs.

**Keywords:** *Leadership, Mentors, Leadership training, School heads.*

## Résumé

---

### *Le mentorat dans les programmes de formation des chefs d'établissement : une revue de la littérature*

**INTRODUCTION.** Le mentorat est l'un des systèmes les plus efficaces pour développer le leadership dans les chefs d'établissement. À ce jour, les publications se concentrent sur des aspects spécifiques du mentorat. Cette étude vise à effectuer une revue de la littérature sur le mentorat des chefs d'établissement, offrant une vue systémique qui comprend les données des revues précédentes, les contributions des dernières recherches et un cadre pour intégrer le mentorat dans les programmes de formation en gestion. Deux objectifs guident le développement de cette recherche : 1) effectuer une analyse descriptive de la bibliographie (évolution, localisation, type d'études) et (2) analyser les facteurs qui influencent son efficacité (conditions d'un bon encadrement, difficultés et bénéfices). **MÉTHODE.** Une revue de la littérature est réalisée suivant les modalités définies à ce propos. La recherche est effectuée dans les bases de données Web of Science et SCOPUS, en utilisant le terme « educational mentoring » comme équation de recherche, et comme critère d'inclusion les publications académiques faisant référence au mentorat éducatif publiées entre 2000 et 2020. **RÉSULTATS ET DISCUSSION.** 290 références liées au mentorat pédagogique ont été obtenues, dont 114 documents (39 %) font référence au mentorat auprès des chefs d'établissement. L'échantillon final après sélection se compose de 48 articles sur le mentorat de chefs d'établissement. Les références sont analysées en profondeur, montrant une augmentation des études sur le mentorat de chefs d'établissement à partir de 2010, notamment dans les pays anglo-saxons au moyen de recherches qualitatives. L'analyse indique que les dispositifs d'accompagnement des chefs d'établissement ont été fortement renforcés dans de nombreuses régions du monde, ils ont augmenté leur pourcentage d'importance par rapport à d'autres

types de mentorat et ils sont un élément clé dans les programmes de formation en gestion. Une analyse de l'impact du mentorat dans les participants à la formation et quelques recommandations pour l'inclure dans les programmes de formation en gestion sont inclus dans notre article.

**Mots-clés :** *Leadership, Mentors, Développement managérial, Chefs d'établissement.*

## Perfil profesional de las autoras

---

### Mireia Tintoré (autora de contacto)

Es la directora del Grupo de Investigación en Estudios Organizativos y Profesionalización de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya, y forma parte del grupo de investigación EDO, subgrupo EDO-UIC. Fue editora y fundadora de la revista *International Journal of Educational Leadership and Management (IJELM)*, y es miembro fundador del Observatorio Ibérico de Liderazgo Educativo-EDULID. Sus intereses de investigación incluyen el liderazgo educativo, el aprendizaje organizacional y la formación de directivos escolares. Licenciada en Historia Contemporánea por la Universitat de Barcelona (1980), tiene un posgrado en Liderazgo Femenino por la Universitat Pompeu Fabra (2007) y es doctora en Humanidades y Ciencias Sociales por la Universitat Internacional de Catalunya.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4993-3691>

Correo electrónico de contacto: [mtintore@uic.es](mailto:mtintore@uic.es)

Dirección para la correspondencia: Universitat Internacional de Catalunya, Facultad de Ciencias de la Educación. Campus Sant Cugat, Josep Trueta, s/n, 08195 San Cugat del Vallès (Barcelona).

### Carmen Carrillo

Es profesora contratada doctora en la Universitat Internacional de Catalunya. Sus principales áreas de investigación giran en torno a la enseñanza *online*, el liderazgo educativo, la formación del profesorado, la educación musical y la interdisciplinariedad. Ha publicado sus trabajos en algunas de las principales revistas de formación del profesorado y educación, y es miembro del comité editorial de las revistas *European Journal of Teacher Education* y *Revista Internacional de Educación Musical*.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7592-8557>

Correo electrónico de contacto: [carmecarrillo@hotmail.com](mailto:carmecarrillo@hotmail.com)

