



Abril 2023

Voz Activa



Voz Activa

Un programa directivo de Genius School

VOZ ACTIVA es un programa exclusivo para directivos y coordinaciones académicas que consiste en resúmenes de libros de pedagogía, didáctica, filosofía de la educación, investigación educativa, planeamiento estratégico, liderazgo y otros temas importantes para la gestión directiva de la escuela actual.

La lectura recomendada de abril es **Mejores directivos, mejores instituciones educativas: liderazgo y neurogestión en el siglo XXI**, de la autora argentina Laura Lewin, que trata sobre la gestión de personas, la motivación, la mentalidad de crecimiento y *grift*, el clima en la institución, neurociencias y liderazgo.

Nos encontramos preparando el resumen de mayo **Aulas motivadas: la importancia de la mentalidad de crecimiento, el pensamiento crítico y de las habilidades socio-emocionales en el aula**, de Laura Lewin. Espéralo.

Dirigido por



Edelio Ocampos

Coordinador Académico
Sistema Enseñanza



Dolores Chopin

Directora de
Formación Santillana
Centroamérica Norte



Vanessa Montoya

Coordinadora
Formación Santillana



Eduardo Matamoras

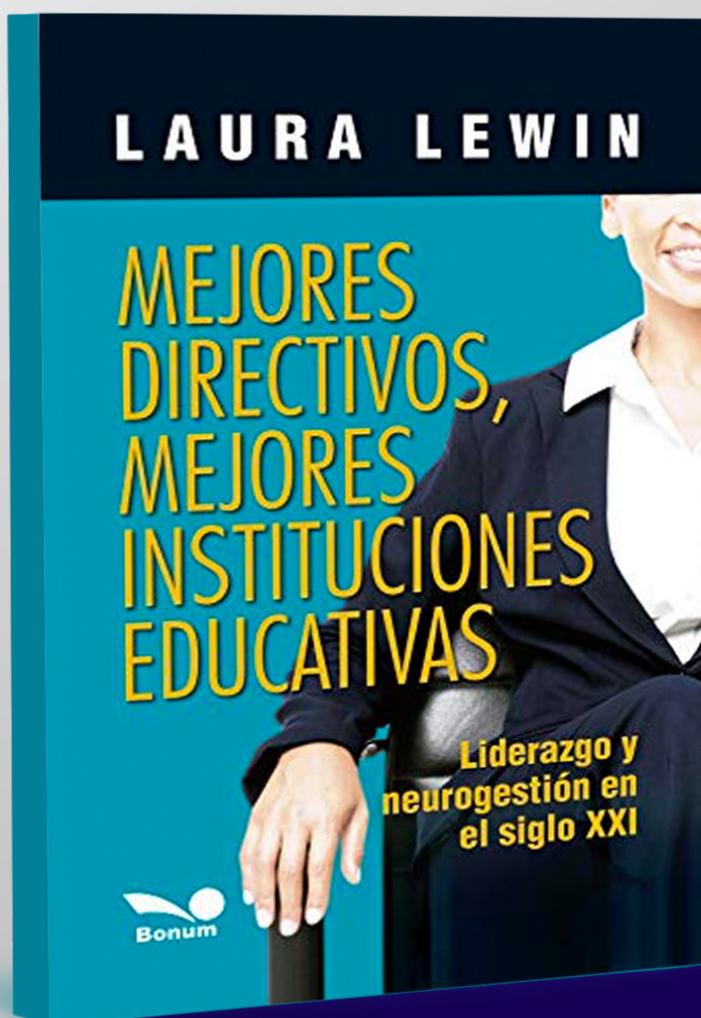
Coordinador
Formación Santillana



Lecturas directivas

Mejores directivos, mejores instituciones educativas

Liderazgo y neurogestión en el siglo XXI



Autora:
Laura Lewin

Editorial Bonus.
1a. edición

Argentina, 2021

La autora

Laura Lewin

**Traductora pública en idioma inglés,
Universidad Argentina de Empresa, Buenos Aires**

Realizó el Profesorado en Inglés en la Universidad de California-Riverside (Estados Unidos) y especializaciones en Estados Unidos, Inglaterra y Australia. Comenzó su carrera docente en 1996 como profesora de inglés en diversos colegios de la ciudad de Buenos Aires, para luego dirigir el departamento de idiomas de la Universidad Maimónides. Como formadora docente y directora ha dictado cientos de talleres de capacitación en Sudamérica, Estados Unidos y Europa, y se presenta de manera asidua en congresos de educación. Oradora TEDex, escribe para Infobae, TN, Clarín, Perfil, Ámbitos y otros medios. Es columnista en Radio María y en CNN.



Otras obras de la autora

- > *Gestión Educativa en Acción*, 2015, editado por Noveduc-, 10° edición
- > *El aula afectiva: claves para el manejo del aula en un entorno afectivo y efectivo*, editado por Santillana, 2016
- > *Que enseñes no significa que aprendan*, Bonum, 2017
- > *La educación transformada, junto a Fredy Vota*, Ed. Santillana
- > *Fuertes y felices*, Bonum, 2019
- > *La nueva educación*, Santillana, 2020
- > *Las sillas no son para sentarse*, Santillana, 2022
- > *Hola directivos*, Bonum, 2023



Capítulos



1



Liderar personas



2



Liderar instituciones



3



Liderar la enseñanza y el aprendizaje en el siglo XXI

El resumen del editor

¿Por qué algunos directivos son respetados y logran armar equipos de trabajo con docentes comprometidos y apasionados?

«No es líder quien quiere, sino quien puede. Las relaciones interpersonales son unas de las habilidades más importantes de este siglo, y es lo que puede definir el éxito o el fracaso de un directivo.

- ¿Por qué algunos directivos pueden **conectarse** con sus docentes y otros no?
- ¿Qué hace que algunos **inspiren su visión**?
- ¿Cómo lograr que tus docentes **trabajen porque quieren** y no porque deben?
- ¿Cómo se deja un **legado** en la institución?

Laura nos invita a salir de la voragine del día a día y a subirnos a un helicópetro mental para aprender a mirar las cosas desde arriba. Nos alienta a vernos a nosotros y a la institución desde una distancia y aprender a ver como son las situaciones y cuál es el momento de tomar decisiones. Nos enseña, además, a tratar a los docentes como verdaderos profesionales que puedan pensar. **Si queremos docentes comprometidos, debemos dejarlos hacer. El control lleva a la obediencia, la autonomía lleva al compromiso».**

 Fuente: Editorial BONUM contraportada del libro.



Nuestra lectura

en cinco puntos claves

1 Generar compromisos para mejorar el desempeño

«A menos que el docente contraiga un compromiso emocional, solo hay promesas, pero no concreciones. ¿Qué debes hacer, entonces, para comprometer a tus docentes y colaboradores?»

- Modelar conductas y predicar con el ejemplo.
- Sostener a la gente.
- Ser honesto, amable y respetuoso.
- Cumplir tus promesas. La relación debe estar basada en la confianza.
- Tener una comunicación efectiva y asertiva.
- Alentar la creatividad y la innovación, aún previendo que hay un margen de error.
- Identificar talentos, desarrollarlos y potenciarlos.
- Facilitar el aprendizaje. Cada año tus docentes deben ser mejores docentes.
- Desarrollar un plan de carrera.

Tu institución necesita de personas que amen lo que hacen.

La atención es cíclica, va y viene. **No pienses que, en una reunión extensa por más que te estén mirando, tus docentes te están escuchando.** Tienes que hacer algo emocionalmente relevante cada 10 minutos para mantener la atención de tu audiencia».



Nuestra lectura

en cinco puntos claves

2 Personalidades conflictivas

Una persona conflictiva es alguien que, consciente o inconscientemente, no permite a la institución avanzar. Cuando no sabemos cómo lidiar con quienes demuestran una clara tendencia a originar situaciones problemáticas, cuando la comunicación con ellos se traba, nos vemos frente a un conflicto difícil de desentrañar. Debemos aprender a manejarnos, a interactuar y a sobrellevar una rutina que nos pone cara a cara con personalidades difíciles, y para ello una actitud calma, objetiva y cálida es clave.

▲ Pasos para trabajar con la persona problemática

1. Identificar el problema.
2. Examinar las relaciones.
3. Determinar las causas.
4. Buscar una solución y lograr un acuerdo, con un compromiso para lograr esta solución.

Recuerda que el miedo al cambio produce un gasto de energía innecesario en el cerebro. Además, este último se pone al servicio de la supervivencia, por lo que baja el desempeño cognitivo. Para evitar esta situación debemos reducir la incertidumbre en nuestros colaboradores. ***Evitar las sorpresas negativas, comunicar los cambios de manera positiva, explicar cómo se procederá, qué esperar, etc.***

Nuestras emociones impactan no solo en la salud sino también en las relaciones humanas y en nuestro nivel de desempeño profesional. Las emociones determinan las decisiones. ***¿Estás en un estado óptimo emocional para tomar las mejores decisiones? Si no, vale la pena esperar.***

Nuestra lectura

en cinco puntos claves

3 El clima institucional

Cuando uno está estresado, todo es urgente. Hay que hacer todo rápido. Para el cerebro no hay prioridades, quieres hacer todo junto: escribes, ves quién llegó, chequeas WhatsApp. Sube la frustración y la ansiedad, te equivocas más. Esto te sucede a ti, como directivo, pero también les pasa al alumno y al docente.

En tu institución...

1. ¿Se escuchan quejas de los padres?
2. ¿Se recibe a las visitas (padres, expertos) de manera cordial y amigable?
3. ¿Se quejan los docentes de los alumnos?
4. ¿Se festejan y celebran ocasiones especiales y los logros alcanzados?
5. ¿Hay colegialidad (docentes que conversan acerca de qué hacen y comparten ideas)?
6. ¿Cuándo abres la puerta de la sala de profesores... ¿Se callan todos de manera abrupta?
7. ¿La charla de los docentes por lo general es para quejarse, criticar o desalentar a los otros?
8. Es labor del directivo evaluar y garantizar el mejor clima posible en la escuela. Debe poder “vender” la visión de la institución.

Es labor del directivo evaluar y garantizar el mejor clima posible en la escuela. Debe poder “vender” la visión de la institución.

La cultura institucional es como el aire que respiramos: Invisible, intangible y, a la vez, absolutamente vital.

Nuestra lectura

en cinco puntos claves

4 Hacer o no hacer, esa es la cuestión.

«El mayor riesgo es no asumir ningún riesgo... En un mundo que cambia realmente rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es no asumir riesgos». Mark Zuckerberg.

El directivo debe...

1. **Ser creíble e idóneo.** Un buen docente no es necesariamente un buen directivo.
2. **Tener una clara visión de lo que quiere lograr en la institución;** independientemente del contexto actual, sabe en qué quiere convertirla.
3. Ser hábil para **la comunicación** y las **relaciones interpersonales.**
5. **Estar conectado con el mundo y conocer las últimas innovaciones,** no para copiarlas, sino para poder evaluar lo que se está realizando y, en consecuencia, mejorarlo.
6. **Tener en cuenta no solo la aptitud, sino también la actitud** de los colaboradores para lograr el éxito esperado, generando un clima institucional sano.
7. Ser bueno para **resolver problemas y conflictos,** y ser muy buenos para **negociar.**

Nuestra lectura

en cinco puntos claves

 El directivo debe...

8. Ser un modelo de **entusiasmo y apertura**.

9. **Honar la responsabilidad de servir a otros**. Debe autodesarrollarse para poder desarrollar a otros.

10. **Estar abierto y flexible al cambio** y aceptar la ambigüedad.

11. Saber reaccionar **a tiempo**.

12. Ser un líder de la **innovación**.

13. **Ser rápido** para ver las oportunidades.

14. Ser **emprendedor**.

15. Darles **autonomía a los docentes** y tratarlos de manera profesional.

El directivo efectivo debe tener la responsabilidad ética de moverse, de avanzar. Hacer siempre lo mismo es letal para sus competencias de liderazgo.

Nuestra lectura

en cinco puntos claves

5 La inteligencia emocional

«No es el estrés que nos hace caer, es cómo respondemos a las situaciones de estrés». Wayde Goodall

¿Cuál sería tu reacción si te acabaras de enterar que fuiste criticado, a tus espaldas, por un colega? ¿Qué pensarías? ¿Qué harías? ¿Qué sentirías?. Algunas personas podrían pensar que ese colega es una amenaza para su desempeño profesional y deberían cuidarse de él o de ella. Sin embargo, frente a esta misma situación, otros pensarían que, quizás, esa crítica no fue mal intencionada. Por ende, se sienten calmos y propician una conversación honesta para ver qué es lo que realmente sucedió. **La diferencia entre la primera reacción y la segunda es la inteligencia emocional.**

A continuación se detallan los 5 componentes esenciales de la inteligencia emocional:

1. Conocer nuestras propias emociones.
2. Manejar las emociones.
3. Motivarse a unos mismo.
4. Reconocer las emociones de otros.
5. Manejar las relaciones.

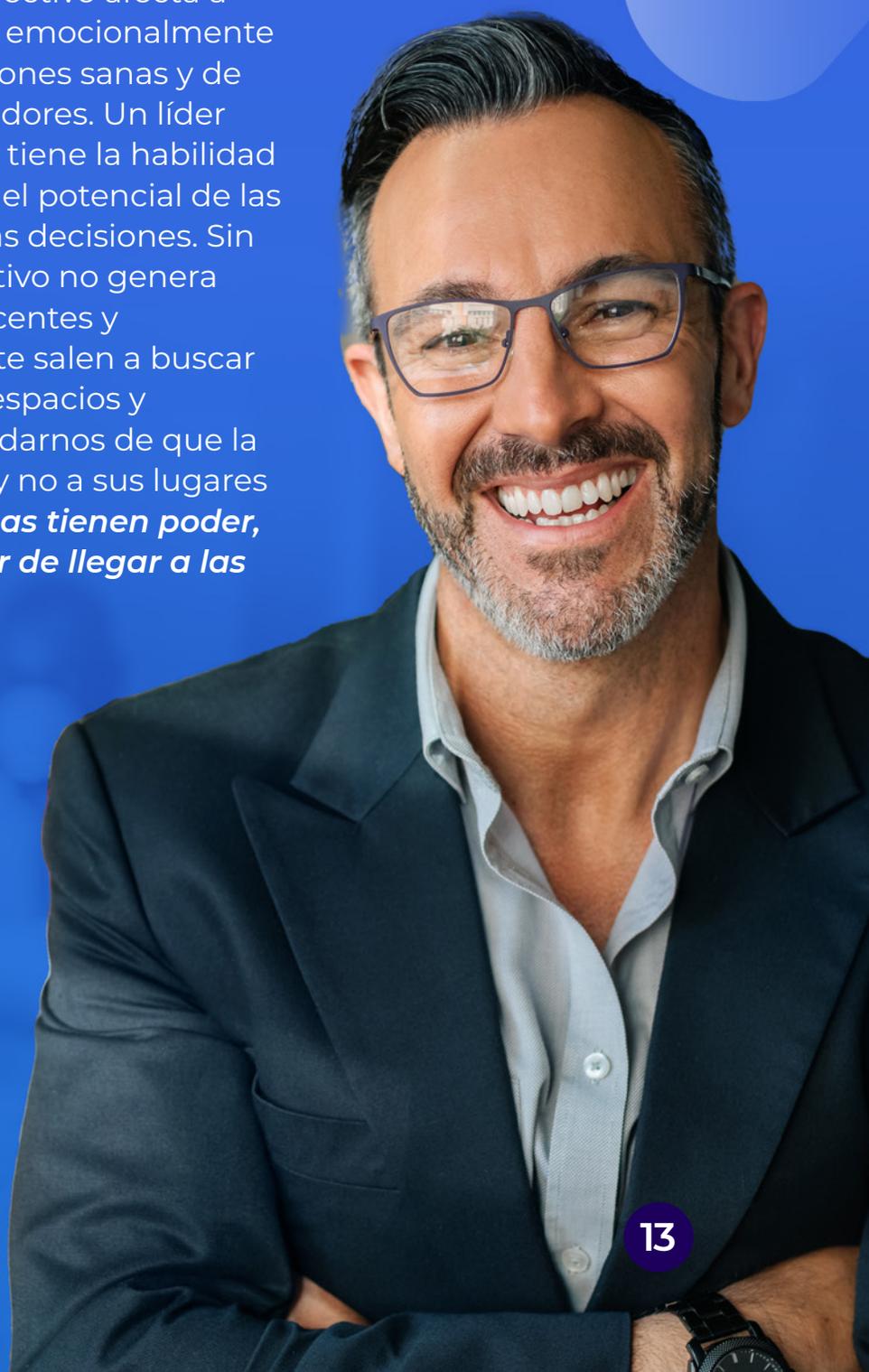
El autoconocimiento y el autocontrol son la base de la inteligencia emocional.



La buena música motiva. La mala no

Laura Lewin

«La salud emocional del directivo afecta a toda la institución. Un líder emocionalmente fuerte podrá generar relaciones sanas y de confianza con sus colaboradores. Un líder emocionalmente tranquilo tiene la habilidad de paciguar la mente y ver el potencial de las situaciones, las personas, las decisiones. Sin embargo, cuando un directivo no genera respeto y confianza, los docentes y colaboradores naturalmente salen a buscar esas condiciones en otros espacios y personas. No debemos olvidarnos de que la gente renuncia a sus jefes y no a sus lugares de trabajo. ***Muchas personas tienen poder, pero pocos tienen el poder de llegar a las personas.***»



« Como nos vemos a nosotros mismos refleja cómo nos ven los demás. Es importante tener una buena imagen nuestra ya que genera la construcción de nuestras actitudes »

Laura Lewin

Vivimos la educación!