



Junio 2023

Voz Activa



Transforma
Centro de innovación educativa





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 junio es:

#HOLA DIRECTIVOS. Cómo acompañar, liderar y desarrollar a tu equipo docente (parte 1), de la autora argentina Laura Lewin, que trata sobre la gestión directiva efectiva y cómo hacer tangible la misión y visión institucional en la práctica cotidiana y estratégica acompañada de un estilo de liderazgo inspirador.

Por la riqueza de este libro para líderes directivos de Laura Lewin, haremos dos partes. **En julio nos enfocaremos en los pasos para transformar la educación** con procesos y metodologías innovadoras que nos conduzcan a la excelencia institucional.



Dirigido por:



Vanessa Montoya
Coordinadora
Formación Santillana
Guatemala



Edelio Ocampos
Coordinador Académico
Sistema Enseñanza
Español - El Salvador



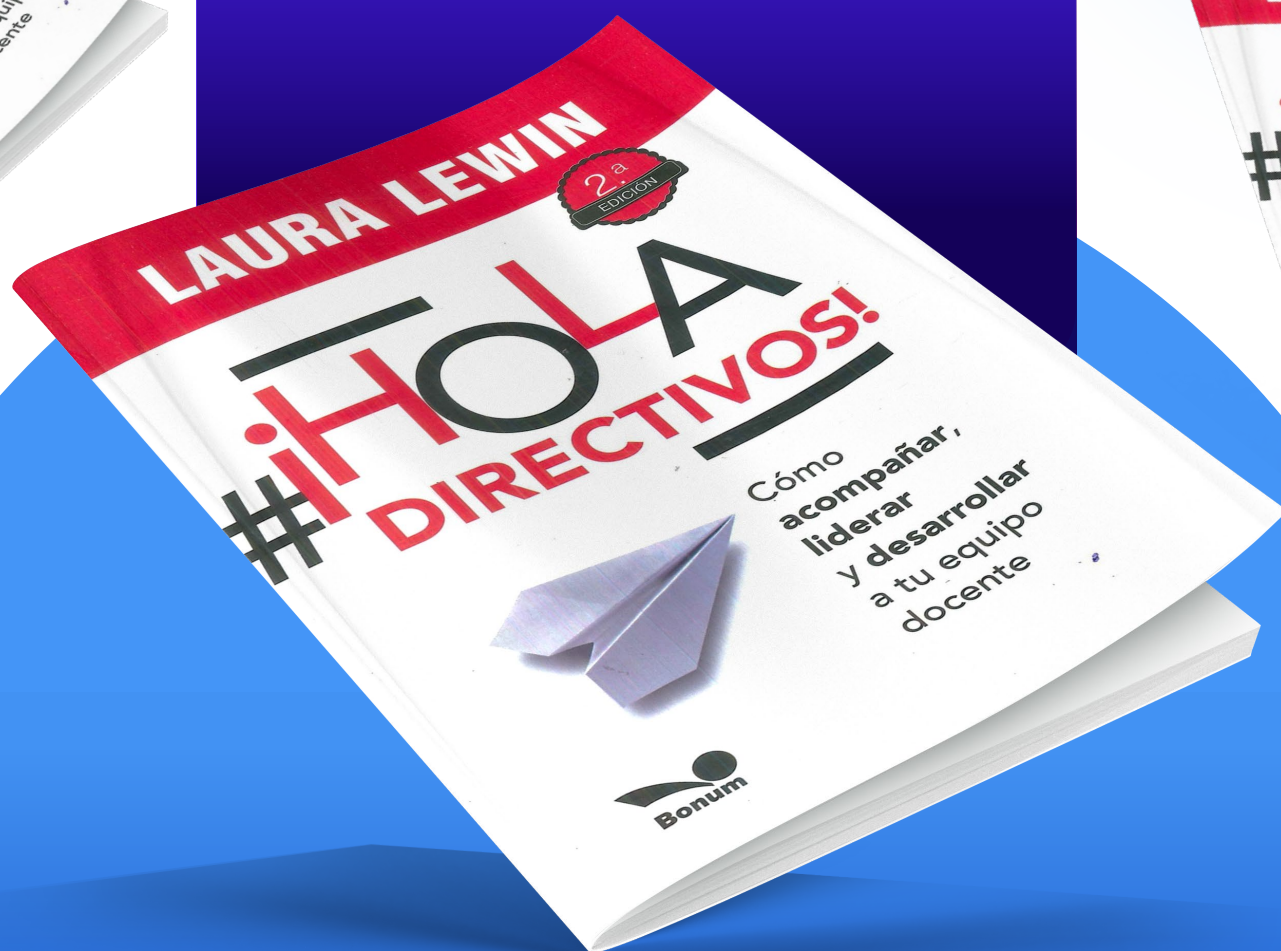
Dolores Chopin
Directora de Formación Santillana
Centroamérica Norte



Eduardo Matamoros
Coordinador
Formación Santillana
Honduras

#¡HOLA DIRECTIVOS!

- Parte 1 -



Cómo acompañar, liderar y desarrollar a tu equipo docente

Autora: Laura Lewin
Editorial Bonum. 1a. edición
Argentina, abril 2023

Laura Lewin

La autora



**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 la *CNN*.



Otras obras de la autora

- Gestión educativa en acción Noveduc •
- El aula afectiva-claves para el manejo del aula en un entorno afectivo y efectivo (Santillana, 2016) •
- Que enseñes no significa que aprendan (Bonum 2017). •
- La educación transformada (junto a Fredy Vota, Santillana) •
- Fuertes y felices, Bonum •
- La nueva educación (Santillana, 2020) •
- Las sillas no son para sentarse (Santillana, 2022) •

Capítulos

Primera parte



1. Misión y visión



2. Selección de personal



3. El proceso de inducción



4. La visión: ver lo invisible



5. Tus docentes, ¿están entusiasmados?



6. Hablemos de motivación



7. El valor del reconocimiento



8. ¿Qué inspira a los docentes?



9. Una motivación diferente



10. Las diferentes generaciones

Capítulos

Primera parte



11. El autoconocimiento



12. El síndrome del impostor



13. El liderazgo



14. El clima institucional



15. La queja



16. La comunicación efectiva



17. La observación de clases



18. La autoevaluación docente



19. La reunión después de la observación



20. Observación de clases virtuales

Capítulos

Primera parte



21. Observación de pares



22. Reuniones de personal



23. Manejo de conflictos



24. El trabajo en equipo



25. Manejo eficaz del tiempo



26. Metas y planes



27. Capacitación vs. desarrollo profesional



28. Expertos en la escuela



29. El director como agente de cambio



30. La creatividad

El resumen del editor

La excelencia académica se mide a través de los docentes de una institución educativa.

Por lo tanto, el trabajo de desarrollar, de acompañar y de liderar a los educadores pasa a ser una función indispensable de todo buen directivo.

Liderar procesos es todo un reto, pero también una gran oportunidad, y como toda oportunidad, requiere un plan, un proyecto que lo sustente, comunicación y el acompañamiento de los equipos en la implementación.

El recorrido por la bibliografía propuesta por Laura como herramienta para la gestión realmente es acción. Un lenguaje comprensible para cualquiera de los actores institucionales, que logra la empatía en el reconocimiento de situaciones que se presentan en la tarea diaria. **El desarrollo de cada tema nos lleva a profundizar en otros que se retroalimentan creando una red de conocimientos útiles para el logro de una gestión educativa inteligente.**

En este libro encontrarás ideas, técnicas, ejercicios y estrategias para llevar tu institución al próximo nivel.

Fuente. Editorial Bonum, contraportada del libro.

Nuestra lectura

en cinco puntos
claves

1 La visión: ver lo invisible

2 Tus docentes,
¿están entusiasmados?

3 ¿Cómo motivarnos como
docentes?

4 ¿Qué inspira a los docentes?

5 Capacitación versus
desarrollo profesional

1 La visión: ver lo invisible

Tu gran visión. Dentro del cartel, escribí tu visión. Independientemente de cómo están las cosas hoy, ¿en qué querés que se convierta tu escuela? ¿Cómo querés que se la reconozca?

Por ejemplo:

"Consolidarnos como una institución de excelencia generadora de espacios de aprendizaje significativos, que considera las individualidades de cada uno de nuestros alumnos, alentándolos a llegar a su mayor potencial para que puedan contribuir positivamente con la sociedad."

"Ahora pensá en tus docentes. Tratá de pensar en docentes que te generen sensaciones: algunos que consideres muy buenos, otros que quizás no tanto y otros que tal vez desearías que ya no estuvieran frente a los alumnos. Ubicá en la parte superior a quienes sentís que te acompañan en este viaje, y en la parte inferior, a quienes sentís que no te acompañan, ya sea por tema de actitud o aptitud".



¡Tu turno!

- ¿Podés trabajar con personas que no acompañan tu visión?
- En caso de contestar que no, ¿qué intentaste hacer para revertir esta situación?



¡Idea!

Cuando llegues a la escuela, dirigite a tu oficina y ponete llave a la puerta. **¡Pero quedate del lado de afuera!** En ese tiempo, caminá la institución, observá clases, entrá a la sala de profesores para ver cómo podés colaborar con los docentes, juntate con ellos para compartir ideas y colaborar.

2

Tus docentes, ¿están entusiasmados?



Intentemos otro ejercicio: el semáforo del entusiasmo

Debajo de cada semáforo, colocá el nombre de los mismos docentes que elegiste en el ejercicio anterior y señalá su nivel de entusiasmo en la escuela de acuerdo con estos parámetros: si pintás el farol de color verde, significa que el docente está lleno de entusiasmo por su labor en la escuela; si lo pintás de amarillo, significa que no está demasiado entusiasmado, o que tiene sus días, y finalmente, si lo pintás de rojo, quiere decir que no está entusiasmado con su trabajo y su desempeño deja mucho que desear.



Ahora reflexionemos:

- ¿Cómo están tus docentes: **con la luz roja, amarilla o verde?**
- ¿Por qué pintaste del semáforo de algunos con rojo y otros con verde?
- ¿Qué **indicadores son visibles** para decidir el color de la luz de tus docentes?
- ¿Qué influencia pensás que tenés vos en el **nivel de entusiasmo** de tus docentes?
- ¿Qué cosas/acciones pueden generar una luz verde?
- ¿Qué cosas/acciones pueden generar una luz roja?
- ¿Qué pasaría si el semáforo de todos tus docentes estuviera en rojo?



¿Cuándo decae el entusiasmo?

A menudo hay personas muy comprometidas y con mucho talento, pero que por diferentes razones no pueden poner en práctica sus ideas. Acuden al directivo con una idea, y ya sea por un tema económico, porque ya se intentó y no funcionó o porque no es el momento indicado, siempre encuentran un "no" a sus propuestas. **El "talento desanimado" es el de aquellas personas que quieren hacer, pero no las dejan, y en algún momento, desisten de intentarlo.**



Atención: No se trata de contratar a los mejores docentes, sino de asignarles cursos en los que pueden brillar. La razón principal por la cual las personas no disfrutan de su trabajo es porque no están trabajando en su zona de fortalezas.



La renuncia silenciosa: Es algo así como trabajar a reglamento. Es decir, ir a trabajar, pero hacer lo mínimo indispensable en función del cargo y el horario.

3

¿Cómo motivamos a nuestros docentes?

No los motivamos, generamos las condiciones que motivan, los inspiramos y los ayudamos a encontrar su propia motivación. El directivo no es responsable de motivar a las personas.

No somos animadores de televisión. ¡Imagínate el desgaste energético de tener que motivar a todo el personal continuamente! Pero sí podemos propiciar un espacio de trabajo en donde la gente disfrute de estar, quiera desarrollarse y dar lo mejor de sí.



Te comparto a continuación algunas preguntas que pueden orientarte en tu indagación acerca de qué los motiva:

- 1- ¿Tener más autonomía?
- 2- ¿Tomar decisiones en función de su trabajo?
- 3- ¿Que haya un programa de crecimiento?
- 4- ¿El dinero?
- 5- ¿Un trabajo interesante?
- 6- ¿El miedo?
- 7- ¿Realizar avances en la carrera?
- 8- ¿Tener un mayor reconocimiento?
- 9- ¿El aspecto social?
- 10- ¿La lealtad a la institución?
- 11- ¿Sentirse parte del proyecto?
- 12- ¿Qué otra cosa?



El valor del reconocimiento

La manera más simple y rápida de reconocer a alguien es a través de un **"gracias sincero"**

4

¿Qué inspira a los docentes?



La autonomía de pensar

La autonomía lleva al compromiso. El control lleva a la obediencia.



El logro

Capacitá, guiá y acompañá a tus docentes para que sean geniales en su trabajo.



El reconocimiento

Nunca te olvidés de reconocer y valorar el trabajo de tus docentes. Mostrales que apreciás sus logros.



El trato

Existe una línea muy fina entre cómo un docente se siente tratado y cómo este trata a sus alumnos.



El humor

El humor podría ayudar a las personas a sentirse más motivadas.

¿Qué cosas desmotivan a los docentes?

- No reconocer el nivel de autonomía que tienen en la toma de decisiones.
- No ser reconocidos por el trabajo realizado
- Hacer siempre lo mismo y no tener la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.
- Desconocer la disconformidad ante la tarea desarrollada.
- Sentir que no hay confianza en las propias posibilidades
- No contar con los recursos necesarios
- No recibir las respuestas que se esperan
- Experimentar un nivel de estrés innecesario
- No recibir "*feedback*" acerca de su desempeño.



Debemos permitir que nuestros docentes brillen, que hagan aquello para lo cual nacieron. Por eso es importante saber que, al sacarlos de su zona de fortaleza, pueden empezar a perder motivación.



5

Capacitación versus desarrollo profesional

«A menudo, docentes y directivos asisten a talleres, cursos, seminarios, congresos. Salen satisfechos de esas experiencias, toman notas, se proponen llevarlas a la práctica. Sin embargo, pasados los días, y ya en la escuela, se interesan en la rutina y todo queda en el olvido.»

- La capacitación no es sinónimo de desarrollo profesional.
- **Desarrollo profesional** = capacitación + aplicación + evaluación.

Levante la mano quién, en su institución, tiene algún docente de este tipo:

A mí que no me pidan nada. Yo me jubilo en un año...

¿Podemos tener metas académicas ambiciosas para los alumnos sin un programa de desarrollo profesional de calidad para los docentes?

Claramente no.



Un buen programa de desarrollo profesional debe tener:

- Una buena mezcla de teoría y práctica
- Mentores fuertes
- Apoyo constante
- Oportunidades de autoevaluación y reflexión.

Nadie se siente absolutamente realizado a nivel crecimiento. Pero podemos avanzar y alejarnos de nuestro **POTENCIAL** para llegar a la **REALIZACIÓN** de nuestras habilidades. Este debería ser el propósito del plan de desarrollo profesional de las instituciones educativas.



El directivo

como agente de cambio

"El directivo, para poder acompañar a sus docentes a concretar su visión, debe saber primero cuál es su visión de la educación. ¿Qué propone su escuela? Independientemente de cómo estén las cosas hoy, ¿en qué quisiera convertirla?"

Hay directivos que siguen la lógica de la escuela tradicional garantizando una especie de *statu quo* y no conectan con la posibilidad y responsabilidad que les confiere su rol de repensar una escuela nueva. Es decir, de influir en el qué y cómo enseñar, y en el modo en que podría desarrollarse la curiosidad y las ganas de aprender de los alumnos.

Debemos aprender a romper el binomio miedo-fracaso para crear un entorno seguro en nuestras escuelas, en donde cometer errores sea una oportunidad para mejorar y no un motivo para entrar en pánico y bajar los brazos"



Laura Lewin

**#¡HOLA
DIRECTIVOS!**

**¿Cómo acompañar, liderar
y desarrollar a tu equipo
docente?**

Editorial Bonum,
1a. edición. Argentina,
abril 2023.



¡Juntos conquistando futuros!

"Los equipos directivos deben adaptarse, porque el mundo alrededor está cambiando. Y si bien esto viene ocurriendo desde hace un tiempo, hoy es más evidente que nunca; por lo tanto, nuestra habilidad de poder acomodarnos en los nuevos escenarios es crucial. Como líderes vamos a tener que adaptarnos y generar cambios positivos en la institución."

Laura Lewin