

GESTIÓN EDUCATIVA EN ACCIÓN

Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente

Laura Lewin



GESTIÓN EDUCATIVA EN ACCIÓN

Lewin, Laura

Gestión educativa en acción: cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2015.
120 p. ; 24x17 cm.

ISBN 978-987-538-426-2

1. Gestión Educativa. 2. Liderazgo. I. Título
CDD 371.2

Coordinación pedagógica: Ada Kopitowski

Corrección de estilo: Miriam Steinberg

Diseño de portada: Andrea Melle

Ilustración de portada: Bigstock.com/vladgrin

Diagramación de interior: Déborah Glezer

Ilustraciones del interior: Bigstock.com/tintin75

1° edición, febrero de 2015

noveduc libros

© del Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico S.R.L.
Av. Corrientes 4345 - (C1195AAC) Buenos Aires - Argentina
Tel.: (54 11) 4867-2020 - Fax: (54 11) 4867-0220
E-mail: contacto@noveduc.com - www.noveduc.com

Ediciones Novedades Educativas de México S.A. de C.V.

Tel/Fax: 53 96 59 96 / 53 96 60 20
E-mail: novemex@noveduc.com - info@novemex.com.mx

I.S.B.N. N° 978-987-538-426-2

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Laura Lewin

GESTIÓN EDUCATIVA EN ACCIÓN

Cómo desarrollar, motivar
y liderar a tu equipo docente



LAURA LEWIN. Cursó la carrera de Traductora Pública de Inglés en la Universidad Argentina de la Empresa, (Buenos Aires, Argentina). Se capacitó en temas de Gestión y Recursos Humanos en la Universidad de California en Riverside, Estados Unidos. También en Inglaterra y Australia. Presidente de ABS International, empresa de consultoría de servicios idiomáticos y capacitación que ofrece servicios en Argentina, Chile, Brasil, Uruguay y EEUU. Ex directora del Departamento de Idiomas de la Universidad Maimónides. Consultora y especialista en selección de personal para cargos directivos y operacionales en empresas educativas (Richmond Santillana, Pearson Longman, Oxford University Press). Desarrolla y organiza seminarios de capacitación para ejecutivos y para profesores y coordinadores de Inglés. Preside el comité organizador de los congresos internacionales de Desarrollo Profesional para Profesores y Directivos de Inglés y el Congreso Internacional para Directivos Innovadores de Instituciones Educativas.

Quiero agradecerles a varias personas que a través de los años me han inspirado.

En primer lugar a Anita, mi hija, a quien deseo con toda mi alma dejarle un legado que me trascienda. Sos la luz de mi vida; cada logro profesional es por vos y para vos, Ani.

A Miguel, mi esposo, que desde el primer día me estimula a crecer y a disfrutar de mis logros, pequeños o grandes. Sin vos, nada tendría sentido.

A Perla Rosman, gran maestra de la vida que me contiene, impulsa y quiere.

A mi abuela Frida. No se me ocurre nadie que pudiera estar más orgullosa de este libro que ella.

Y muy especialmente a los cientos de participantes en las capacitaciones impartidas a lo largo y ancho de Argentina y del exterior que me pidieron y "obligaron" a escribir este libro en tantas conversaciones e intercambios.

Índice

■ Introducción	11
■ Capítulo 1. La misión institucional	15
Misión y visión	15
Ver lo invisible	17
La excelencia	23
Cambio y creatividad	25
■ Capítulo 2. La observación de clases	33
¿Qué es lo se puede observar y registrar en una clase?	34
Herramientas sugeridas para registrar la observación	38
Después de la observación	45
Reunión de evaluación	47
Observación de pares	47
Evaluación de desempeño	48
■ Capítulo 3. Grupos y sujetos: gestionar el conflicto	53
¿Solo cuestión de un “mal día”?	53
Para dialogar con una persona “difícil”	54
Consejos para una comunicación efectiva	55
Las reuniones de personal	59
La regla del 20/80	60
Algunos consejos para una reunión eficaz	61
Estrategias para trabajar con personalidades “difíciles” y no tanto	62

■ Capítulo 4. La motivación	65
¿Qué es el clima institucional?	66
¿Qué hacer para que un docente se sienta reconocido?	67
Según pasan los años	68
La gestión del talento.....	69
■ Capítulo 5. El liderazgo	71
Qué significa liderar	71
La buena comunicación	79
Cómo presentar propuestas	81
■ Capítulo 6. El trabajo en equipo	83
Las cinco "C" del trabajo en equipo	84
Algunas ventajas del trabajo en equipo	84
Características de los equipos efectivos	84
Algunas causas de fracaso en equipos de trabajo	84
Algunos indicadores de dificultades y problemas	85
Manejo del tiempo	85
Organizar las prioridades: tareas urgentes, importantes, cotidianas	87
Los ladrones del tiempo	87
Algunos consejos útiles	89
La delegación efectiva	89
■ Capítulo 7. Programa de desarrollo profesional	91
¿Cómo puede crecer un docente en una institución educativa?	92
Capacitación vs. desarrollo profesional	92
Repensando el rol	94
■ Anexo. Conformación de equipos de trabajo	95
Incorporación de nuevos profesionales	95
Perfiles y proyectos	95

La entrevista	97
Aspectos emocionales	102
La autopercepción del docente	104
No siempre un buen docente es un buen profesional	106
Los 10 errores más comunes durante una incorporación	108
La capacitación inicial	108
Las personas forman la institución	115
Algo más sobre el desarrollo profesional. Compartir conocimientos	118

■ Bibliografía	119
-----------------------------	-----

Introducción

En la actualidad es muy común observar a los directivos pasar largas horas en sus oficinas sentados frente a una computadora, participando de extensas reuniones, realizando tareas administrativas o “apagando incendios”, tarea que se ha transformado casi en un hábito. Por esta razón los directivos dedican cada vez menos tiempo a las labores pedagógicas, es decir, a trabajar junto a sus docentes.

Si los directivos destinan la mayor parte del día a la resolución de situaciones inesperadas, habría que pensar que algo se está haciendo mal; y que sin duda, se ve reflejado en su gestión. La idea sería comenzar a trabajar para que el “apagar incendios” sea la excepción y no la regla.

Los directivos persiguen la calidad educativa de su institución, que está determinada principalmente por la calidad de sus docentes, por sus aciertos y desaciertos. Entonces, ¿cómo es posible que no se planifique una tarea conjunta para mejorar el desempeño de todos los involucrados en el proceso educativo?

Si el nivel de excelencia de una institución depende fundamentalmente del compromiso y formación de sus docentes y no solo de programas, recursos audiovisuales o laboratorios, ¿cómo hacer para crear un equipo con profesionales motivados que puedan garantizar una educación de avanzada?

Este libro intenta encontrar respuestas a estas preguntas. Trata acerca de personas trabajando con personas, y de directivos que se esfuerzan día a día para encontrar la mejor manera de descubrir y poner en práctica todas las fortalezas y potencialidades no desarrolladas aún de cada uno de los miembros de su institución.

Diariamente un directivo lleva a cabo tareas de diferente índole. Sin embargo, algunas, por falta de tiempo, siempre quedan relegadas. Y son justamente estas actividades las que resultan cruciales para garantizar la excelencia académica de la institución.

Una situación que se repite en muchas instituciones educativas es la de tener docentes “amesetados”. Es decir, practicando lo mismo durante años, de la misma manera, y con el mismo nivel o aún con un nivel menor que el que tenían cuando ingresaron a la institución. Con el paso del tiempo, y sin un plan de desarrollo profesional, sin metas ni objetivos, el docente, simplemente, deja de crecer.

Todo directivo tendría que proponerse que cada docente que trabaja con él crezca profesionalmente, que pueda sentir orgullo por el desempeño de sus ocupaciones, con capacidad para enfrentar cambios y mejoras y asumir riesgos que repercutan positivamente en su trabajo y, por lo tanto, en la educación de sus alumnos. La labor de un directivo debería ser la de conducir a sus docentes para que logren un alto nivel de satisfacción profesional, de modo de generar una mejor experiencia para los alumnos.

Alcanzar este objetivo implica trabajar junto al cuerpo docente. Si el directivo no pacta reuniones frecuentes y regulares para conversar sobre las prácticas áulicas, ni organiza reuniones de supervisión de desempeños, ni jornadas de observación de clases, y no tiene un plan de desarrollo profesional para él, ¿cómo puede ayudar a los integrantes de su equipo a crecer?

El estilo de liderazgo de un directivo es evaluado constantemente por los docentes a cargo, por directivos de otros niveles o áreas, por superiores –supervisores, dueños de instituciones, comisiones directivas– y también por todos aquellos que son testigos silenciosos de sus decisiones o de la falta de ellas. Cuando un directivo resuelve un problema, o se muestra pasivo frente a este, el entorno emite una opinión acerca de él, aunque no se encuentre directamente implicado.

El objetivo de este libro es proporcionar herramientas prácticas para una gestión educativa inteligente. La propuesta será reflexionar sobre la gestión y los procesos que ella implica, para ejercerla de manera eficaz y eficiente.

Muchos directivos provienen de las filas docentes, se han traspasado del aula a la oficina sin haber considerado previamente todo lo que ello implica. Es necesario que comprendan que no solo van a interactuar con un grupo de alumnos, sino también con los padres de esos alumnos y sobre todo, con sus docentes. La misión no es sencilla porque tendrán a su cargo personas con su equipaje emocional: miedos, frustraciones, preconcepciones, alegrías, esperanzas y sueños, a quienes tendrán que contener, orientar y guiar para que la tarea en común encuentre un rumbo y sentido cierto.

No siempre un buen docente se transforma en un buen directivo. La docencia y la gestión circulan por caminos paralelos que no necesariamente se cruzan. Si un excelente docente accede a un cargo de coordinación sin tener herramientas de liderazgo, sin saber negociar, sin saber trabajar en equipo y sin una visión de lo que quiere lograr, tendrá que recorrer un camino muy difícil. Y si además, se ve obligado a lidiar con la presión de sus excompañeros, que ahora están dirigidos por él, es muy probable que la nueva tarea no le resulte nada fácil.

La persona que llegue a esta situación quizás desista del puesto y seguramente no querrá volver al aula, para no admitir su fracaso en la gestión frente a sus colegas, y lo único que se habrá conseguido será la pérdida de un buen docente. No se trata de que un buen docente no pueda aceptar el desafío de cargos jerárquicos sino más bien de entender que para ser directivo se requieren ciertas herramientas diferentes de las necesarias para ser educador.

El buen directivo:

- Evalúa recursos.
- Encuentra alternativas.
- Ve lo invisible (en qué quiere convertir a su institución).
- Genera equipos de trabajo (el buen directivo sabe que solo no puede).
- Ayuda a los que no se desempeñan de manera correcta a trabajar bien, y a aquellos que trabajan bien, a trabajar mejor aún.

Cuando trabajo con directivos en sus instituciones, trato de ver si pueden transmitir con su actitud ciertas particularidades:

- **Conocimiento.** Ser una persona idónea que sabe acerca de aprender y enseñar, de recursos y de relaciones interpersonales.
- **Presencia.** No alcanza con hallarse físicamente en la institución. También es necesario estar "disponible".
- **Perspectiva.** ¿Está el directivo anclado al pasado, o es capaz de tomar de esto lo que le sirve para enfocarse en el presente y futuro de la institución? Es muy común encontrar a directivos que reiteran acciones porque "siempre se hizo así", en vez de despegarse del pasado para elevarse hacia el futuro.

En otras palabras, ¿el directivo es capaz de generar y enfrentar cambios, es dinámico, proactivo, acciona, tiene determinación?

Y todo esto se hace:

- Organizando el tiempo para pensar
- Innovando continuamente.
- Procurando la excelencia en tu trabajo.
- Participando en equipo.
- ¡Divirtiéndote!

La principal manera de medir la excelencia en una institución educativa es por medio de sus docentes. En las próximas páginas encontrarán información acerca de cómo armar un equipo con docentes motivados, cómo incentivarlos y cómo ayudarlos a crecer profesionalmente.

Quiero compartir con ustedes las conclusiones de tres décadas de experiencia en educación, frente al aula, dirigiendo equipos docentes y como capacitadora y consultora de importantes instituciones educativas del país y del exterior.

¡Qué disfruten de su lectura!

Laura Lewin

La misión institucional

MISIÓN Y VISIÓN

¿Cuál es la misión de una institución educativa? ¿Cuáles son sus objetivos, metas y su razón de ser? ¿Cuál es el sueño de quienes son parte de ella? ¿Cuál es la visión de la institución? ¿En qué se quiere convertir?

Para definir la misión institucional hay que preguntarse:

- ¿Por qué existe la institución?
- ¿Cuál es el objetivo de la institución? ¿Qué metas se desean alcanzar?

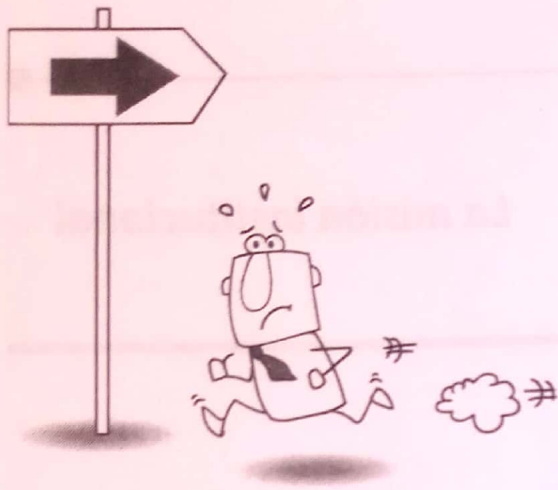
Esta información vital la tienen que conocer, compartir y respirar todas las personas que son parte de la institución: directivos, coordinadores, docentes, padres, alumnos, bibliotecarios, auxiliares, recepcionista, personal de maestranza y todos aquellos que, de una u otra manera estén vinculados a aquella.

Es muy importante que todo el personal comparta la misión institucional, que sepan por qué están ahí y a dónde quiere llegar la institución. Esto es indispensable para que todo el que está involucrado dentro de la institución sienta que está junto con los otros navegando en un mismo barco y yendo hacia una misma dirección.

Se olvida la misión cuando se hace lo que se puede con lo que se tiene y cada directivo llega hasta un lugar y el otro continúa con lo que él cree que hay que hacer. En el camino se va perdiendo esa esencia que tenía la institución cuando se creó.



- ¿Tienen todos tus docentes y colaboradores una idea clara de hacia dónde va la institución y cómo contribuyen ellos a realizar ese viaje?
- Y si no es así, ¿qué puedes hacer al respecto?



Pareciera que algunas instituciones que abarcan diferentes niveles educativos tuvieran tres compartimentos estancos, en vez de funcionar como una unidad.

El nivel inicial de la institución funciona de manera espectacular. Cuando llegamos a la primaria, algunas madres se preguntan si sus chicos deben continuar allí, pero no los cambian porque allí asisten sus amiguitos, por la cercanía a sus hogares, o alguna otra razón.

De todos modos, saben que no van a seguir enviando a sus hijos cuando lleguen a la secundaria. Seguramente has escuchado casos así. ¿Por qué sucede esto? Por la falta de una misión mancomunada, y la ausencia de comunicación entre los directivos de los diferentes niveles.

Con relación a la falta de comunicación, recuerdo que en uno de mis talleres, una participante me comenta que estaba muy frustrada con la institución en la que trabajaba porque en ella los deportes eran más importantes que los idiomas. La docente en cuestión no entendía cómo un idioma no era más relevante que los deportes.

Le contesté en ese momento que, a mi entender, ella tenía dos opciones. Una era comprender que en esa escuela el deporte constituía un rasgo distintivo del proyecto institucional, aceptar esta condición y seguir trabajando dando lo mejor de sí. La otra opción era abandonar el colegio, y buscar otro en donde los idiomas fuesen el centro de la institución educativa.

Ahora bien, ¿quién era responsable de esa frustración? Por un lado, los directivos, quienes nunca se habían tomado el trabajo de explicar la misión institucional, pero también ella, quien asumió que todos los colegios eran iguales.

Algo similar ocurre en otros ámbitos: por ejemplo, en algunas escuelas el docente prefiere trabajar con grupos pequeños, pero una característica de la institución es que los grupos sean numerosos.

He observado cómo se manifiesta la frustración cuando ninguna de las partes puede ponerse en el lugar del otro.

Para ser buenos comunicadores, es fundamental que, independientemente de nuestros pensamientos y creencias, podamos tener en cuenta la percepción del otro.

Ya veremos más adelante que, sobre el final de las entrevistas laborales iniciales, cuando se termina de explicar en qué consiste el puesto y cuál es el ámbito en el que se desarrollará la tarea, es fundamental preguntarle al docente cómo se ve inserto en esta realidad.

Un error que se suele cometer muy a menudo en las instituciones es retener a la gente que se quiere ir, que no se siente identificada con el proyecto. Es necesario

entender que no es conveniente forzar las relaciones laborales porque estas deben fluir naturalmente. Si se presiona a las personas para que permanezcan en su lugar de trabajo, a la larga ese vínculo se resentirá. No es aconsejable retener a alguien por el miedo al cambio.

Por ello resulta fundamental que todos los que forman parte de una institución educativa conozcan y compartan la misión institucional.

Es necesario compartir con todos los involucrados los objetivos de la institución, hacerles saber dónde están trabajando, cuál es el propósito de esta y con qué finalidad fue creada.



- Misión sin acción → es una linda fantasía.
- Acción sin misión → gasta energía y tiempo.
- Misión + acción → nos lleva al éxito.

Es esencial que haya una misión institucional y que cada uno trabaje en función de ella, lo que va a generar que esos compartimentos estancos de los que hemos hablado, dejen de ser tales a partir de la existencia de objetivos compartidos.

El perfil del personal –directivos, maestros, profesores, etcétera– deberá estar en sintonía con la misión institucional del colegio.

Esta misión debe constituirse en información para todos los que trabajen en esa institución. Si las personas no tienen en claro el por qué y para qué, y si no saben a dónde van, ¿cómo llegarán? Y si la institución educativa no sabe a dónde quiere llegar, ¿cómo lo hará?

VER LO INVISIBLE



Una reflexión que a menudo comparto en las capacitaciones es:

¿Cómo imaginan a la institución de pertenencia?

No cómo la ven hoy, sino en qué quieren convertirla.

Además de la *misión*, toda institución debe tener una *visión*, que es aquello en lo que quiere convertirse. Una visión clara y una misión mancomunada que identifique el tipo de enseñanza que se quiere lograr va a facilitar que los esfuerzos de tanto los alumnos como de los docentes se mantengan encaminados.

Una visión en común es imprescindible para el éxito de la organización porque es lo que sustenta las decisiones que se tomen.



¡TU TURNO!

1. *¿En qué te gustaría convertir a tu institución?*

.....
.....
.....
.....

2. *¿Qué te gustaría que la gente opinara sobre tu institución en un futuro?*

.....
.....
.....
.....

Muchas instituciones viven el día a día y de ese modo es muy difícil crecer. Si el director consume la mayor parte del tiempo apagando incendios, no progresa porque no puede tomar distancia de lo cotidiano, evaluar lo que sucede a su alrededor y elegir los mejores recursos. La posibilidad de tener una mirada holística de la situación ayuda a tomar conciencia para reevaluar los procesos y avanzar. Lo que me obliga a preguntarte: ¿tienes tiempo para pensar?



¡TU TURNO!

- *¿Cuál es la misión institucional de tu organización?*

.....

- *¿Cuál es su visión?*

.....

- *¿Cómo se comunican la misión y la visión en tu institución?*

.....

Hemos hablado de la misión institucional, pero no hemos hablado todavía de tu misión dentro de la institución:

- *¿Qué es lo que quieres lograr a corto, mediano y largo plazo en la institución?*

1. *A corto plazo*

.....

2. *A mediano plazo*

.....

3. *A largo plazo*

.....

Ahora pensamos en tus recursos.

1. *¿Qué es lo que más valoras a nivel profesional?*

.....

2. *¿Cuáles son tus fortalezas?*

.....
.....

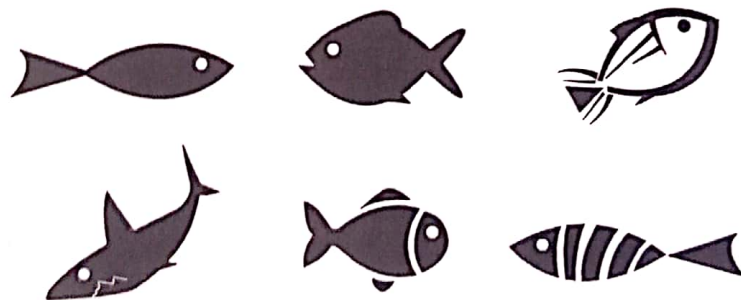
3. *¿Cuáles son las debilidades –esas cualidades o características personales– que deberás trabajar?*

.....
.....

4. *Piensa en los docentes de tu equipo. Por favor, confecciona una lista con algunos de tus docentes. Trata de que en ella haya todo tipo de personalidades entre los docentes, lo que más se destacan, los que más energía te demandan, etcétera.*

.....
.....
.....
.....
.....

5. *Por favor, identificá dentro de este conjunto de peces, a aquellos que representen a tus docentes, en función de si acompañan o no tu visión dentro de la institución.*



Referencias:

- Me acompaña en mi proyecto institucional
- ← Claramente no acompaña el proyecto institucional
- ↗ Generalmente no acompaña el proyecto institucional
- ↘ Generalmente acompaña el proyecto institucional

¿Estás trabajando con gente que no está alineada a tu proyecto o el de la institución?

1. *¿Quiénes son, qué perfil presentan?*

.....
.....
.....
.....

2. *¿Qué acciones intentaste concretar que te hayan ayudado?*

.....
.....
.....
.....

3. *¿Cambió esa situación?*

.....
.....
.....
.....

4. *Si no has esbozado un plan de trabajo, ¿por dónde comenzarías a trabajar el tema?*

.....
.....
.....
.....

5. *¿Qué sucede cuando algunos docentes del equipo no te apoyan o te vuelven difícil gestionar la institución como quisieras? ¿Cómo te sientes?*

.....
.....
.....
.....

Es interesante conocer a los docentes y saber por qué trabaja la gente con nosotros. Hay tres tipos de compromisos:

1. **Compromiso ético.** En este caso el docente ya tiene la idea de irse de la institución pero no lo va a concretar a mitad de año porque estima un compromiso previamente creado.
2. **Compromiso del tiempo.** El que asume aquel que también tiene decidido irse pero está buscando el mejor momento. Tal vez después de los meses de receso, para poder cobrar el aguinaldo y las vacaciones.
3. **Compromiso emocional.** Lo contraen aquellas personas que sienten y hacen suyo el proyecto institucional. Es el del docente que tiene la "camiseta puesta".



¡TU TURNO!

Podés pensar en tus docentes y plantearte qué tipo de compromiso tienen contigo y con la institución?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muchas veces se encuentran personas muy comprometidas y con mucho talento pero que, por diferentes razones, no pueden poner en práctica sus proyectos. El talento desanimado es el de aquellos individuos que quieren desplegar sus ideas pero a quienes no les permitimos actuar, y no logran concretarlas en los hechos.

Podemos contar con personas muy competentes, personas comprometidas. Pero, *¿qué pasa si no les permitimos actuar?* Habría talento desanimado. Por eso, el reto está en buscar a aquellas con el perfil de habilidades adecuado, personas comprometidas, pero también permitirles actuar.

¿Para qué? Para que puedan llegar más allá de lo que hubieran imaginado y se puedan sorprender a sí mismas.

La excelencia es realizar las cosas bien ahora. Al organizar tu equipo de trabajo, convoca a los mejores, a los más calificados, talentosos y entusiastas, ahora. Si una lamparita no anda, cámbiala ahora; si hay un papel en el suelo, levántalo ahora.

El concepto de excelencia está muy relacionado con las creencias, los valores, los comportamientos y los hábitos.



- Una clave para lograr el éxito es mantener la sencillez y desarrollar hábitos positivos.



¡TU TURNO!

De este grupo de comportamientos, creencias, hábitos y valores, elige cinco que debieras trabajar un poco más.

1. *La excelencia no es opcional.*
2. *Una planificación apropiada previene un desempeño pobre.*
3. *Escucha y no desestimes la percepción del alumno.*
4. *Una mala actitud cancela cualquier actitud positiva.*
5. *Concéntrate en tu trabajo, no solo en el de los demás.*
6. *Sé tan crítico contigo mismo como con el resto de las personas.*
7. *Siente satisfacción por tu propio trabajo.*
8. *Cada día se puede estar mejor o peor: es una decisión personal.*
9. *¡Exígete! Sólo tú puedes motivarte.*
10. *No llegues tarde a una cita.*
11. *Permanece abierto al cambio.*
12. *Cree en ti mismo, en tu organización, en tu producto.*
13. *Sé auténtico.*
14. *Sé amable.*
15. *Sonríe más.*
16. *Pide regularmente a tus compañeros de trabajo y a tus alumnos que evalúen tu desempeño.*

17. *Valórate a ti mismo.*
18. *Evita involucrarte en chismes y rumores.*
19. *Espera la excelencia de ti mismo y de los demás.*
20. *Toma en serio tu trabajo.*
21. *Sé leal a tu superior o empleador.*
22. *Escribe las ideas que se te ocurren. No confíes en tu memoria.*
23. *Responde los llamados y mensajes de correo de manera expeditiva.*
24. *Promete menos y haz más.*
25. *Lleva a la acción tus dichos y propósitos.*
26. *Asegúrate de que todo tu personal conoce tu producto y capacidad de servicio.*
27. *Fija metas.*
28. *Monitorea periódicamente los logros.*
29. *Modifica tus acciones de acuerdo a las necesidades.*
30. *Aprende a diferenciar entre esfuerzos y resultados.*
31. *Sé perseverante.*
32. *Haz lo que dijiste que ibas a hacer, cuando dijiste que ibas a hacerlo y como dijiste que ibas a hacerlo.*
33. *Escucha y toma un tiempo antes de responder.*
34. *Di la verdad. La honestidad no es la mejor política sino la única.*
35. *Maneja la confidencialidad con respeto.*
36. *Demuestra tus aptitudes trabajando en lugar de hablar acerca de ello.*
37. *Felicita a los docentes por sus logros.*
38. *Sé paciente.*
39. *Toma diariamente tiempo para pensar, relajarte y reflexionar.*
40. *Aprende de los errores.*

¿Qué acciones puedes desarrollar en los próximos siete días para mejorar las afirmaciones seleccionadas?

Afirmación 1

.....

.....

Afirmación 2

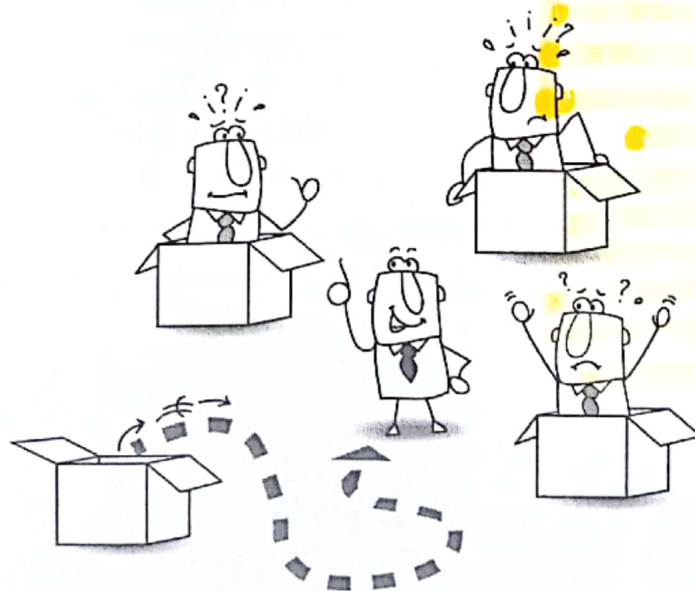
Afirmación 3

Afirmación 4

Afirmación 5

CAMBIO Y CREATIVIDAD

Lo único constante en la vida es el cambio. No se trata de un juego de palabras, tenemos que entender que el cambio es inevitable, sucede naturalmente o se impone y, si la persona se resiste al cambio, este la golpea y la desacomoda.



En las instituciones educativas no se trata de cambiar porque sí, sino de ir innovando con sentido.

La innovación implica mejorar, es decir, **cambiar para mejorar.**

Existe una palabra en japonés, *kaizen* (se escribe 改善), que significa **"pequeña y continua mejora"**. Es una buena estrategia buscar siempre mejorar, cada vez un poquito más.

Los buenos directivos son personas flexibles y permeables al cambio. El cambio los energiza porque saben que hacer las cosas siempre de la misma manera aburre, tanto a sí mismos como a los que los rodean. Y si su trabajo les aburre, se convierte en rutina y en una práctica predecible.

A los buenos docentes también los energiza el cambio. Siempre tiene que acontecer algo novedoso, una nueva información que los incentive y que reavive la pasión por lo que desarrollan. Y, en este punto, la creatividad juega un rol muy importante.

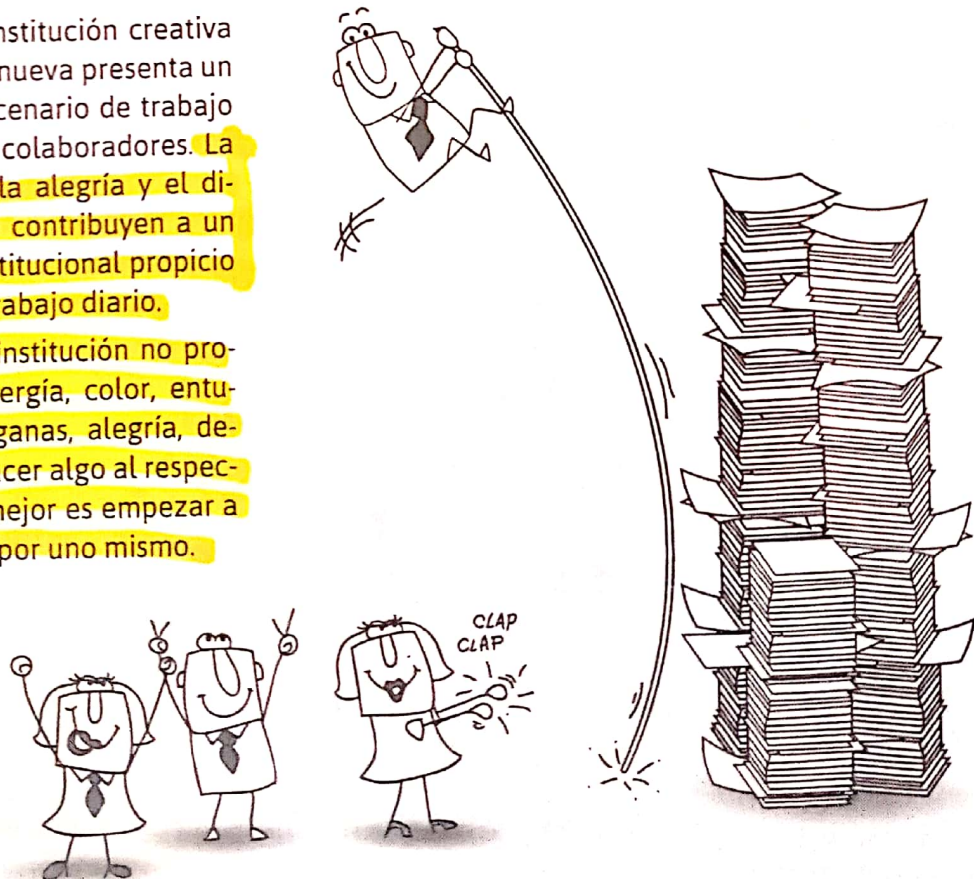


Creatividad es descubrir lo que significa mirar lo mismo que observan otros pero ver algo diferente. El directivo creativo, entonces, debería poder ver las cosas de una manera diferente.

Creatividad es *pensar* en cosas nuevas e innovación es *hacer* cosas nuevas.

Una institución creativa que se renueva presenta un mejor escenario de trabajo para sus colaboradores. **La energía, la alegría y el dinamismo contribuyen a un clima institucional propicio para el trabajo diario.**

Si tu institución no proyecta energía, color, entusiasmo, ganas, alegría, deberías hacer algo al respecto, y lo mejor es empezar a trabajar por uno mismo.



Para ser creativos, necesitamos reforzar nuestra curiosidad y concentración, fortalecer la autoconfianza, ejercitar la imaginación y –por supuesto– ¡tener buen humor!

Ahora bien, puede pasar que al repasar las fortalezas personales, uno descubra que no es la persona más creativa del mundo.

El rol de líder creativo no consiste en presentar las mejores ideas, sino más bien en estar abierto a generar el canal por el cual todos en la institución (y –todos– comprende literalmente a todos: desde el vicerrector hasta el personal de maestranza) puedan desarrollar ideas y sentir que son valoradas. La institución innovadora será la que pueda canalizar los aportes creativos hasta convertirlos en resultados útiles.

Para eso, el directivo deberá generar un clima facilitador, promover la comunicación entre todos los miembros de la institución y generar un sistema para administrar la innovación.

El clima facilitador está relacionado con la posibilidad de que cada persona sepa que sus ideas son bienvenidas, y que nadie las censuraría. La comunicación es la base de la creatividad y la innovación. ¿Cuántas veces en una organización aparecen ideas maravillosas que no llegan a los colaboradores y, por ende, no llegan a los alumnos o a sus familias? Un sistema que es efectivo para administrar la innovación se caracteriza por ser consistente al momento de implementar las mejoras. ¿Cuántas veces uno se acuerda de alguna idea muy buena que tuvo años atrás y se cuestiona en dónde quedó su implementación? Muchas veces, por falta de sistematicidad, las buenas ideas, como el agua, lentamente van pasando por debajo de la puerta hasta desaparecer.

Una forma de trabajar la creatividad y la innovación en las reuniones de personal es mediante la técnica conocida como –tormenta de ideas–, o *brainstorming*. Se trata de una herramienta de trabajo grupal que potencia la generación de nuevas ideas sobre un tema determinado.

Cuatro principios básicos del *brainstorming*:

1. Cualquier tipo de crítica se encuentra estrictamente prohibida.
2. No existe límite para la fantasía.
3. La cantidad viene antes de la calidad.
4. Está aceptado usar las ideas de otros y desarrollarlas.

Es muy importante la documentación de los resultados de la sesión. Es deseable que alguien tome nota durante la reunión, para después clasificar las opciones temáticamente.

A fin de capitalizar esta reunión, podemos clasificar las ideas en cuatro grupos:



1. Inmediatamente realizadas.
2. Realizadas posteriormente.
3. Ideas que deben ser "repensadas".
4. Ideas no realizadas.

¿Qué instituciones tienen más problemas con la creatividad? Aquellas que son muy estructuradas, las que tienen sistemas muy burocráticos, con poca comunicación entre sectores o aquellas que solo valoran las ideas de las personas ajenas a la institución (síndrome del -talento importado-).

Es imprescindible otorgarle a la creatividad un lugar en la agenda del directivo y asignar un responsable de su estimulación y aplicación para el logro de acciones creativas en todos los niveles. En algunas instituciones se han creado espacios (por ejemplo, Departamento de Desarrollo e Innovación) que han marcado una diferencia en términos de innovación. Se trata de organizaciones que han insertado la creatividad en el centro mismo de la institución educativa.

Nadie duda del valor de la tradición, pero muchas veces las organizaciones deben desaprender mucho de lo que ha funcionado anteriormente, ya que para enfrentar el futuro no alcanzan las recetas que tuvieron éxito en el pasado.

Pareciera que lo difícil no es -meter nuevas ideas en la cabeza-, sino abandonar ideas del pasado. Por eso, para escapar a la fuerza de inercia del pasado, debemos estar dispuestos a revisar qué funciona y qué no, y a formular nuevas estrategias creativas para poder estar un paso adelante en el fascinante mundo de la educación.

Claro está, que esto muchas veces implica crisis. Pero las crisis son necesarias para salir del estancamiento.

Cada vez más las instituciones dependen de su habilidad para responder con rapidez a las cambiantes demandas de los alumnos y sus familias para poder sobrevivir. Pero esto no debe interpretarse como una reacción impulsiva. La reflexión siempre es necesaria. Aquellas instituciones que no logran responder en forma flexible al cambio están condenadas al fracaso.

¿Qué podemos apreciar en una institución creativa?

- Mejora en los métodos de enseñanza con resultados preferibles por parte de los alumnos.
- Aumento de la iniciativa por parte de la comunidad educativa.
- Crecimiento profesional.
- Proyectos áulicos, institucionales y con proyección a la comunidad.
- Bienestar.
- Nuevas ofertas académicas.

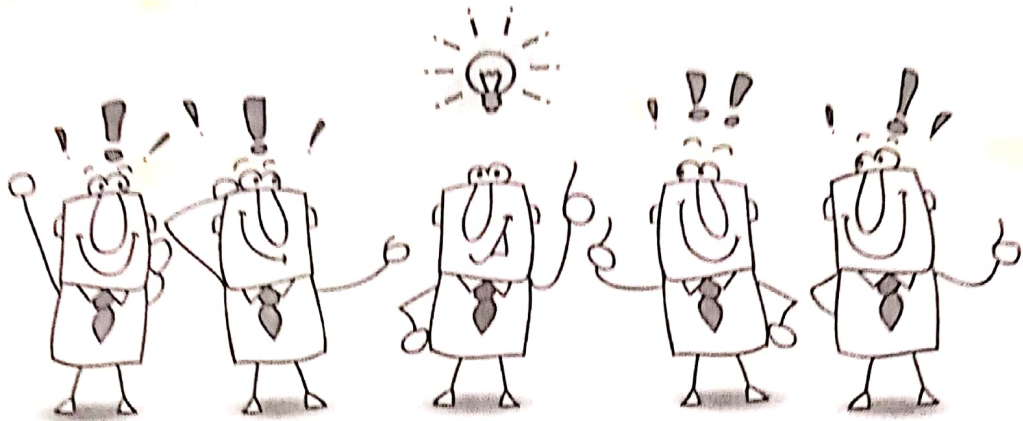
¿Cómo se crea un futuro innovador? Pensando en lo posible, en lo que imaginamos, y soltando aquellas cosas del pasado que ya no nos sirven. La elección es nuestra.

Se asigna un concepto dentro del ambiente empresario llamado *benchmarking*, que significa saber qué es lo que están haciendo los colegas de nuestra disciplina y tomarlo como referencia para mejorar nuestro desempeño actual. Es muy importante realizar una investigación sobre los últimos avances en educación a nivel regional, nacional e incluso mundial para ver qué se está desarrollando, y permanecer abiertos al cambio.



Si no estás desplegando acciones particularmente innovadoras, ¿qué te hace pensar que estás dirigiendo una institución innovadora?

TU TURNO!



¿Nos ponemos creativos?

1. Piensa en seis usos alternativos de una percha.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Imagina un plato de comida que combine dos ingredientes que no suelen verse juntos.

.....
.....

3. Diseña tu logo (no el de tu institución, sino el tuyo personal).

4. Con estas consignas, escribe un poema:

- a. Pronombre + sustantivo
- b. Adjetivo + y + adjetivo
- c. Verbo + adverbio
- d. Como sí...
- e. Si solo...

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Y si el año tuviera una quinta estación, cómo la llamarías? Descríbela.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Si pudieras tocar un arcoiris,

a. ¿Cómo se sentiría?

.....

.....

b. ¿Qué textura tendría?

.....

.....

c. ¿Sería frío, tibio o caliente?

.....

.....

¿Cómo te fue? ¡La creatividad es diversión y juego!

Algunos cambios no tienen que ver con la innovación. Frente a ciertos hechos que se producen, tenemos que acomodarnos. En esos casos, siempre que el cambio involucre a nuestros colaboradores, es importante recordar que aquí también, la comunicación cumple un rol decisivo. Los cambios ocurren más fácilmente cuando las personas saben hacia dónde se dirigen y cuando las metas y los resultados son claramente identificados.

El acompañamiento, la actitud positiva y la empatía son también claves al entender que el cambio puede involucrar pérdida, inseguridad y temor para algunas personas. Además, puede que se resistan al cambio porque no sienten una necesidad de compromiso. Procurar que se consideren parte del proceso y no meros espectadores va a ayudarlos a asumir un rol más activo. Involucrarse es la clave para manejar el cambio. Quien no está involucrado activamente, se resiste a cualquier alteración que proceda de ese cambio.

Compartir nuestro entusiasmo por el cambio con nuestro equipo institucional va a ser fundamental.

La paciencia es otra característica importante, ya que en cada cambio hay un período de transición en el cual no hay claridad ni satisfacción, por lo tanto se precisa visión, perseverancia y dirección para atravesar ese lapso de incertidumbre.

Cambiar una parte pequeña del sistema posee un impacto en todo el conjunto, por lo tanto la comunicación y el acompañamiento vuelven a tomar relevancia. Si el cambio involucra al directivo, recordemos cambiar solo lo que necesita ser cambiado.

Los efectos del cambio persisten aun después de que su implementación ha terminado y necesitan ser conducidos tanto como el propio cambio. Si nos llegáramos a encontrar en el camino con rumores falsos, deberemos enfrentarlos con la verdad y con la información.

La observación de clases

Seguramente te ha ocurrido, al entrar a un salón de clase, comprobar que la misma era aburrida, o que no fluía sin que el docente se diera cuenta de que algo no estaba funcionando.

Nadie trabaja mal a propósito. La gente hace lo que puede con lo que sabe y con los recursos de que dispone. En ese momento es donde la observación de clase se torna fundamental. La observación de una clase se asemeja a tomar una fotografía. Uno registra la escena y después procesa lo que vio para potenciar los aciertos y corregir desviaciones.

¿Cómo te sentirías si fueras un docente, si el director entrara a tu salón y después de verte en acción dictando la materia te ofreciera tres consejos que logran que tus clases fuesen mucho más efectivas?

Y si pusieras las orientaciones en práctica y la clase saliera muy bien... ¿no invitarías al director a que te observara nuevamente?

Esta actitud debe ser el corazón de la observación de clases. Dejar de lado al ego, apoyar al docente en el escenario educativo y brindarle herramientas para mejorar la enseñanza y los aprendizajes.

¿Cuál es el objetivo final de la observación? Estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de desarrollo para aumentar su nivel de profesionalismo.



- A menudo se escucha comentar a los docentes que sus directores no observan sus clases; o que cuando lo hacen, es para responder a una exigencia administrativa, pero no con la intención de ayudarlos a mejorar.

La observación de clases es una herramienta de evaluación (una entre muchas otras) que sirve para detectar y fortalecer lo que está bien hecho y también para identificar y corregir aquellos aspectos que no están funcionando correctamente.

El docente que se incorpora a la institución tiene que saber que se observarán sus clases. La observación no debe ser vivida como "persecución", sino como una visita del directivo que entra al aula para visualizar cómo se desempeñan el grupo de alumnos y el docente en interacción.

Una buena observación de clase es aquella en la que, quien observa puede rescatar los mejores momentos y conversar sobre ellos para potenciarlos en una reunión posterior con el docente. A su vez, el maestro o profesor cuya clase fue observada, estimulado por la valoración de sus intervenciones, podrá recrearlas en sucesivas ocasiones.

En la devolución que el directivo realiza al docente, luego de observar una clase, no se trata de imponer una manera de trabajar: el observador puede aportar ideas, sugerencias, estrategias que mejoren la enseñanza y el aprendizaje.

Para tener en cuenta durante una observación de clase

- Llevar una herramienta que permita registrar la observación (planilla, formulario, tabla).
- Sentarse en el fondo del salón, detrás de los alumnos.
- Evitar el contacto visual con los estudiantes y con el docente para no abrir un canal de comunicación que interfiera durante la clase.
- No corregir al docente ni contestar preguntas de los alumnos.
- No tomar el control de la situación.

¿QUÉ ES LO QUE SE PUEDE OBSERVAR Y REGISTRAR EN UNA CLASE?

- **Preparación**

Será necesario observar si el docente organizó todo aquello que se requiere para la clase. Es decir, si la preparó, si dispone de los materiales para desarrollarla. Si no se pierde tiempo por falta de previsión, etcétera. (Por ejemplo, en clase de Geografía, tener listo el mapa en el aula antes de comenzar la clase para no enviar a un estudiante una vez que ha comenzado).

- **Secuencia**

¿La clase sigue una lógica que ordene los contenidos? Se debe prestar atención a la forma en que se presentan los temas. Cómo se articulan.

- **Conocimiento del tema**

El dominio del tema por parte del docente es esencial para desarrollar la tarea. Un docente que sabe es reconocido por sus alumnos y pares. Además de conocer en profundidad el tema que desarrollará, un buen educador conoce y recomienda fuentes a sus estudiantes con las cuales seguir investigando y aprendiendo.

- **Manejo eficaz del aula**

De nada servirá haber preparado “la mejor clase” si los alumnos hablan, se paran, miran por la ventana, se distraen... Ocurre algunas veces que, preocupados por exponer lo mejor posible un tema, los docentes no llegan a registrar lo que está sucediendo en el aula. Desde su rol, el observador podrá identificar las necesidades del docente para ayudarlo a incorporar las herramientas necesarias o aplicar las estrategias que contribuyan al logro de los objetivos.

- **El ritmo de la clase**

Encontrar el ritmo, la cadencia de la clase, es un factor esencial para el aprendizaje de los alumnos. ¿Cómo es la clase?, ¿es ágil?, ¿los alumnos pueden seguirla?, ¿es muy lenta?, ¿el docente avanza demasiado rápido? Lograr que el ritmo se ajuste al grupo y a sus necesidades forma parte del oficio de enseñar. Quien observa debe contemplar esta variable. Porque una clase podrá ser muy buena desde los contenidos, pero un ritmo lento puede llevar a que los alumnos se aburran, se dispersen; y si el ritmo de la clase es acelerado, muchos no podrán seguirla.

- **Instrucciones, explicaciones y ejemplos**

Puede suceder que el docente explique un tema con un vocabulario que los alumnos no dominan, o que los ejemplos no sean ideales. En consecuencia será difícil que los estudiantes comprendan el contenido.

Es importante utilizar un **vocabulario preciso** y es deseable incluir palabras nuevas y propias de la asignatura. El desafío es incluirlas **de tal modo que los alumnos puedan apropiarse de los nuevos contenidos** y también de la terminología. En este caso podemos observar **si el docente escribe las palabras nuevas en el pizarrón**; explica el significado de una palabra que anticipa que los estudiantes desconocen, aporta ejemplos, recurre a analogías, etcétera.

Respecto de la asignación de tareas a los alumnos, podemos observar cómo se desempeña el docente respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Las instrucciones son claras? ¿Las consignas están bien redactadas? ¿El alumno sabe lo que tiene que hacer, lo que se espera que realice? ¿La tarea se explica o se indica simplemente en qué página del libro se encuentra?

- **Respuestas a preguntas**

Es importante observar cuál es la reacción del docente ante las preguntas de los alumnos: ¿las admite?, ¿le gustan?, ¿los estimula para que pregunten porque entiende que esa participación enriquece la clase?, o ¿se siente perturbado o interrumpido?

También es necesario observar cómo responde el docente. Es decir, si da respuestas cortas, sin sentido; o por el contrario, contesta ampliamente desviándose del tema y sin terminar de desarrollar la idea.

El observador debería reconocer cómo maneja el docente el ritmo de las preguntas y las respuestas, cómo las incluye en la clase, cómo favorece y despier-ta el interés de sus alumnos para que participen preguntando.

- **Uso del material y de los recursos**

El observador se detendrá en el uso que ejerce el docente de los materiales y los recursos durante el dictado de la clase. Debido a que cada estudiante aprende de manera diferente, el docente deberá poder desplegar diferentes herramientas en el desarrollo de su materia: ejemplos, textos, imágenes, sonidos, dramatizaciones, experimentos, etcétera.

- **Actividades**

El docente tiene que usar su ingenio en la preparación de las actividades de la clase. Si la actividad es muy difícil el alumno se frustra, si es muy fácil se aburre, y el aburrimiento es la invitación más rápida a la temida "indisciplina".

- **Cantidad de actividades**

El docente debe tener presente que la clase debe ser ágil e interesante. Trabajar en un solo ejercicio puede frustrar al que no le sale o no le interesa. Por el contrario, trabajar en muchos ejercicios, puede no ayudar a profundizar los contenidos. Se trata de encontrar el equilibrio justo.

- **Variedad y diferenciación**

Observar si las actividades son similares o si varían y se diferencian.

- **Participación del docente**

¿Cómo participa el docente para ayudar a los alumnos a aprehender el conocimiento? ¿Cuál es su actitud ante el esfuerzo y el rendimiento de cada uno?

- **Clima de la clase**

El clima de la clase tiene que ver con el modo, las actitudes y el tono del docente y los alumnos dentro del aula. El clima debe ser de respeto y debe generar seguridad, confianza y comodidad en los alumnos, de modo que se favorezcan los aprendizajes. Es importante observar estos aspectos.

- **Grado de estímulo y desafío**

Es muy sencillo enseñar a aquellos alumnos que están interesados y que siempre prestan atención. El desafío real es lograr involucrar a todos. Se recomienda observar qué actitud asume el docente, por ejemplo, con los alumnos que se sientan en el fondo del aula, los que no escuchan, los que no muestran interés en la materia.

- **Manifestaciones del docente**

Los buenos docentes son personas calmas, emocionalmente cálidas, y manifiestan una prestancia que funciona como un imán para sus alumnos. ¿Qué aspectos debe trabajar el docente para mejorar?

- **Confianza**

¿Demuestra seguridad y confianza en sí mismo dentro del aula?

- **Adaptabilidad y flexibilidad**

El docente debe poder adaptarse a las diferentes circunstancias, por ejemplo: si planificó una clase para 15 alumnos y concurren solo 3 de ellos, ¿puede adaptarla? La ductilidad le permitirá tomar cierta distancia del programa o de los contenidos en situaciones que lo ameriten.

- **La voz**

La voz y el tono del docente influyen en la transmisión de los contenidos y es un aspecto que trabajar. Por más interesante que sea un tema, si el tono de su voz es monótono y constante, lo más probable es que produzca adormecimiento en los alumnos. Mostrar entusiasmo al hablar y alternar el volumen de la voz tendrá efectos positivos en el aprendizaje.

- **El movimiento**

Si el docente permanece sentado en un escritorio mientras dicta la clase, es posible que no logre entusiasmar al alumnado. Por esa razón debe moverse, trasladarse por el aula mientras genera contacto visual con los diferentes alumnos, motivándolos con su presencia.

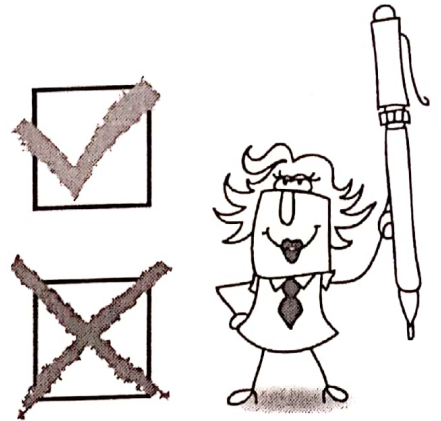
HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA REGISTRAR LA OBSERVACIÓN

El observador puede utilizar el tipo de planilla o formulario que desee para asentar la información de la clase. Pero es fundamental contar con algún registro para no perder de vista el propósito de la observación.

Claramente, no hay una única guía que funcione bien para todos los docentes porque varían las materias, las características de los cursos, los contenidos de las asignaturas, etcétera, pero estas sugerencias pueden ofrecer un buen modelo de qué es lo que se busca observar en una clase.

Un directivo que se sienta a observar sin una guía, se encontrará distraído a los pocos minutos, sin enfocar su atención en el desarrollo de la clase. Una lista de temas, una planilla u otro tipo de instrumento ayudará a no perder de vista aquello que es importante observar.

Presentamos tres ejemplos de planillas o tablas que cada uno puede modificar de acuerdo a sus necesidades y una "Lista de cotejo" que consta de seis ítems para analizar durante la observación.



TRES PROPUESTAS PARA REGISTRAR LA OBSERVACIÓN



PROPUESTA N°1.

CON REGISTRO DE ANOTACIONES

1. Preparación de la clase

1.1. Organización.

.....

1.2. Secuencia.

.....

1.3. Conocimiento del tema.

.....

2. Ejecución

2.1. Manejo de la clase.

.....
.....

2.2. Ritmo.

.....
.....

2.3. Instrucciones, explicaciones.

.....
.....

2.4. Respuestas a preguntas.

.....
.....

2.5. Uso de ejemplos.

.....
.....

2.6. Uso de material.

.....
.....

3. Actividades

3.1. Grado de dificultad.

.....
.....

3.2. Número.

.....
.....

3.3. Variedad.

.....
.....

4. Interacción y clima social

4.1. Participación del docente.

.....
.....

4.2. Participación del alumno.

.....
.....

5. Manifestaciones del docente

5.1. Paciencia y autodomínio.

.....
.....

5.2. Confianza.

.....
.....

5.3. Adaptabilidad.

.....
.....

5.4. Voz.

.....
.....

5.5. Movimiento.

.....
.....



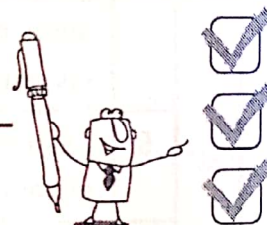
	Aspectos destacables	Si	No	Observaciones
1	¿Comenzó y terminó la clase a tiempo?			
2	¿Logró captar la atención de los alumnos desde el principio?			
3	¿Logró conectarse emocionalmente con sus alumnos?			
4	¿Dictó la clase a un buen ritmo (no muy lento, no muy rápido), teniendo en cuenta las necesidades de los alumnos?			
5	¿Se ubicó de tal modo que todos los alumnos pudieran verlo y escucharlo bien?			
6	¿Se desplazaba y establecía contacto visual con todos los alumnos?			
7	¿Se dirigía a sus alumnos llamándolos por sus nombres?			
8	¿Garantizaba que todos pudieran participar?			
9	¿Enfatizaba o resumía los puntos más importantes de la clase?			
10	¿Explicaba con facilidad y ofrecía ejemplos claros?			
11	¿Ofrecía los contenidos de modo estimulante, interesante y pertinente?			
12	¿Ayudó a los alumnos más tímidos o retraídos a interactuar con otros compañeros?			
13	¿Tuvo en cuenta la relación entre sus preguntas y las reacciones de los presentes: emocionales, físicas e intelectuales? ¿Registró "luces rojas" del manejo eficaz del aula: aburrimiento, frustración, confusión, etcétera?			

14	¿Mostró favoritismos?			
15	¿Registró qué alumnos requieren atención más personalizada?			
16	¿Intervino frente a aquellos alumnos que intentan monopolizar la clase, o generan situaciones que dificultan la tarea?			
17	¿Le dio un cierre apropiado a la clase? (ofrecer un resumen, sugerir una idea para ir pensando para la próxima clase, dar tarea).			



PROPUESTA N°3.

"LISTA DE COTEJO"



1. Acerca de la instrucción	
• Utiliza una variedad de métodos para enseñar.	
• Espera un tiempo razonable para que los alumnos contesten.	
• Dignifica respuestas incorrectas.	
• Invita a los alumnos más callados a participar.	
• Promueve que no sean siempre los mismos alumnos quienes participan.	
• Ayuda a que los alumnos puedan completar o precisar sus respuestas cuando son erróneas o incompletas.	
• Guía la discusión para que sean los alumnos quienes participen.	
• No contesta sus propias preguntas.	
• Puede mediar con facilidad en caso de conflicto.	
• Utiliza diversas dinámicas grupales de enseñanza (trabajo individual, en pares, en equipo, etcétera).	
• Ofrece un tiempo adecuado para completar actividades.	
• Brinda oportunidades para que los alumnos pongan en práctica lo que se ha enseñado.	

2. Organización

• Comienza y finaliza la clase a tiempo.	
• Relaciona los nuevos contenidos con los temas abordados anteriormente en clase o estimula para que los alumnos lo realicen.	
• Explica cuáles son los temas del día o los anota en la pizarra.	
• Dispone de todos los elementos o recursos para el dictado de la clase.	
• Utiliza transiciones efectivas entre las distintas actividades y los diversos temas.	
• Explica el objeto de cada actividad o tema para lograr que los alumnos comprendan por qué van a estudiar tal o cual contenido.	
• Completa los temas o actividades del día.	
• Resume los temas más importantes a lo largo de la clase instalando esa práctica en el grupo.	

3. Estilo de comunicación

• Se comunica con claridad.	
• Establece y mantiene contacto visual con todo el grupo.	
• Varía su tono de voz para sostener la atención de los presentes.	
• Utiliza un ritmo de comunicación que facilita que los estudiantes tomen apuntes.	
• Posee un sentido del humor positivo y apropiado.	
• Utiliza diferentes recursos.	
• Responde positivamente y está atento a los cambios en la atención del grupo.	

4. Claridad

• Anota o explica la nueva terminología y/o los nuevos conceptos.	
• Elabora y/o reitera la información nueva o compleja.	
• Utiliza ejemplos variados para explicar los contenidos.	
• Establece pausas durante las explicaciones para dar tiempo a la reflexión o a la formulación de preguntas.	
• Relaciona las nuevas ideas con conceptos familiares.	

5. Clima de la clase y relación docente-alumno

- Detecta rápidamente si los alumnos siguen la clase o si están confundidos.
- Formula preguntas que los desafían a profundizar en el tema.
- Invita a la participación.
- Invita a la integración.
- Trata a todos con respeto.
- Desafía intelectualmente a los estudiantes.
- Promueve la interacción grupal de una manera respetuosa.
- Percibe potenciales problemas que puedan afectar el buen clima en el aula y toma decisiones al respecto.

6. Uso de la tecnología

- Promueve un uso correcto de las TIC para mejorar los procesos de aprendizaje.
- Utiliza plataformas para complementar la enseñanza.

7. Comentarios relevantes.

- ¿Qué funcionó bien en la clase?

.....

.....

.....

- Sugerencias para mejoras.

.....

.....

.....

- Seguimiento.

.....

.....

.....

DESPUÉS DE LA OBSERVACIÓN

Una vez terminada la observación habrá que identificar junto con el docente los aspectos sobresalientes de la clase y cuáles se podría mejorar. Esta instancia será, sin duda, una herramienta fundamental en el desarrollo profesional de los integrantes de nuestro equipo.

No todos los maestros y profesores están siempre abiertos a ser observados. Muchos pueden haber atravesado malas experiencias y esta instancia puede generarles inseguridad, nerviosismo, temor. En estos casos, es aconsejable "preparar el terreno", conversando con ellos sobre los objetivos de la observación, tal vez, con algún ejercicio como el que presentamos:

Expectativas respecto de la observación de clases

- ✓ No me molestaría recibir un observador en mi aula si

.....

- ✓ La mejor manera de hacerme una devolución sería

.....

- ✓ Me gustaría que el observador me pudiera realizar una devolución en estos temas:

-
-
-
-

Lo que buscamos como directivos es estimular la capacidad de autoanálisis y autocritica del docente y también su potencial de desarrollo. De este modo estará mejor preparado como profesional. El propósito es que el propio docente actúe con autonomía, que pueda asimilar la necesidad de incorporar nuevos hábitos o estrategias. Para esto es importante brindar herramientas a maestros y profesores para que puedan reflexionar sobre sus prácticas y evaluar qué han hecho bien y qué deben mejorar, qué objetivos han alcanzado y cuáles deben alcanzar, qué desviaciones deben corregir y qué deben sostener.

Por lo tanto, la autoevaluación es una instancia que el directivo debe alentar.



MODELO DE AUTOEVALUACIÓN

- *¿Mi clase estuvo bien preparada?*
.....
.....
- *¿Logré concretar lo que había planeado?*
.....
.....
- *¿Me adapté a las condiciones del grupo?*
.....
.....
- *¿Resultaron las actividades apropiadas y bien ejecutadas?*
.....
.....
- *¿Fue la clase productiva y estimulante para los estudiantes?*
.....
.....
- *¿Qué puedo mencionar de la participación por parte de los estudiantes (cantidad y calidad)?*
.....
.....
- *¿Cómo fueron mis intervenciones?*
.....
.....
- *¿Cumplí los objetivos de la clase? ¿Algún objetivo no se cumplió? ¿Por qué?*
.....
.....
- *¿Qué aspectos se destacaron de mi clase y cuáles fueron las debilidades?*
.....
.....
- *Comentarios*
.....
.....

REUNIÓN DE EVALUACIÓN

Una vez que el docente se autoevaluó, se reúne con el directivo para trabajar sobre lo observado durante la clase. El punto de partida del encuentro será el registro realizado por el directivo a partir de alguna de las herramientas propuestas anteriormente u otras que se elaboren en la institución. **Es importante darle la palabra al docente para que comience a hablar porque se pretende desarrollar su capacidad de autorreflexión.**

Debemos tener claro el objetivo de la reunión antes del encuentro y poder respondernos:

- ¿Para qué convoco una reunión de desempeño? ¿Qué le quiero expresar al docente?



No olvides, no hay liderazgo sin empatía. El objetivo de las reuniones de evaluación es generar proactividad, no reactividad.

Cuidar la comunicación

Es importante cuidar el modo en que nos comunicamos para favorecer la recepción de aquello que pretendemos transmitir. Aquí presentamos algunas fórmulas que debemos evitar y otras que son apropiadas para realizar devoluciones:

Evitar	Utilizar
Tendrías que haber...	Noté que...
No deberías haber...	Otra opción para trabajar este texto es...
¿Por qué no hiciste...?	¿Cuál te parece fue el beneficio de...?

OBSERVACIÓN DE PARES

Enseñar se ha convertido en una actividad bastante solitaria, porque el docente dicta su clase y parte luego rumbo a su casa u otras ocupaciones, con lo que resulta limitada la interacción con sus colegas. La observación de pares es una herramienta muy rica que no se utiliza con frecuencia.

Una estrategia para formar a los nuevos docentes que ingresan a una institución es que concurren a clases de maestros "expertos" para observar cómo trabajan y cómo resuelven determinadas situaciones. También puede emplearse esta estrategia para casos puntuales: por ejemplo, si en la reunión de desempeño con un docente, se percibe que tiene dificultades con los alumnos más "charlatanes", puede considerarse la posibilidad de que observe a un compañero que suele resolver con eficacia situaciones en las que los alumnos comienzan a conversar antes de lo planificado. Se puede elaborar un formulario *ad hoc* para registrar puntualmente determinadas cuestiones.

Después de esta observación, se recomienda una nueva reunión con el directivo para que el docente pueda conversar sobre lo observado.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

De la misma manera que observamos una clase para detectar aciertos y marcar necesidades de mejora, es importante encontrarnos con los docentes al menos dos veces al año a fin de implementar una evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es una instancia en donde el directivo evalúa si el docente está cumpliendo con los objetivos institucionales y profesionales previstos.

Una evaluación sistemática, objetiva e integral nos permitirá comprobar si el docente está realizando un trabajo de acuerdo a los estándares propuestos. La evaluación tiene que servir para cambiar aquello que no satisface al proyecto institucional. De allí la importancia de darnos tiempo para efectuar aquellos cambios que cada situación requiere.

Por eso, es importante no postergar la evaluación hasta fin de año. Porque habremos desaprovechado la posibilidad de producir mejoras dentro de un mismo ciclo lectivo.

No olvidemos que se trata de un proceso continuo, sistemático, objetivo, y que apunta a la mejora.

- **Continuo.** Porque se realiza durante todo el año escolar, no a fin de año, para propiciar la reflexión permanente sobre los logros y los resultados que deseamos obtener.
- **Sistemático.** Porque requiere de planificación y organización para obtener información confiable y representativa del desempeño de los educadores.
- **Objetivo.** Porque se sustenta en pruebas y demostraciones concretas que garanticen objetividad.
- **Orientado al mejoramiento.** El proceso debe conducir a la formulación de un curso de acción que apoye el desarrollo individual de las competencias de los docentes.

¿Por qué algunos directivos se resisten a las reuniones de desempeño?

Tal vez porque nunca encuentran el momento. ¿O será que no se sienten preparados? Es posible que aparezcan temores a involucrarse emocionalmente con los demás o a no saber cómo responder al enojo o frustración que puede producir en algún docente una devolución negativa.

Para resumir, la evaluación de desempeño no es:

- Algo que el jefe aplica a su empleado.
- Un club para forzar a los empleados a trabajar más o mejor.
- Una herramienta que solo se utiliza en situaciones de mal desempeño.
- Un trámite formal como el llenado de un formulario una vez al año.

La evaluación de desempeño sirve para:

- Realizar una devolución al docente sobre su labor.
- Alentar la mejora del docente.
- Motivar a los que trabajan bien.
- Fijar y medir metas.
- Trabajar con los profesionales que precisan ayuda.
- Identificar temas que tratar sobre metodología.
- Entrenar a los docentes en técnicas de autosuperación.
- Desarrollar incentivos.
- Reconocer necesidades personales.
- Mejorar el desempeño general.

En la medida en que estas reuniones se concreten, lograremos resultados positivos:

- El docente estará más involucrado con sus clases y se comprometerá intensamente.
- Mejorarán las relaciones entre docentes y autoridades de la institución (el observador coordinador, directivo, etc.).
- Se generará un clima de confianza que habilitará a los profesionales a pedir ayuda, con la seguridad de encontrar respuestas a sus necesidades.
- Se fortalecerá el conocimiento mutuo entre los diferentes actores, sus necesidades, fortalezas, lo que redundará en un superior funcionamiento de la institución.

¿Cuándo falla la evaluación de desempeño?

- Cuando los estándares no están bien definidos: se realiza como un trámite administrativo sin tener en claro lo que se espera del otro.
- Cuando se pone el énfasis en el desempeño reciente y se pierden de vista procesos más largos.

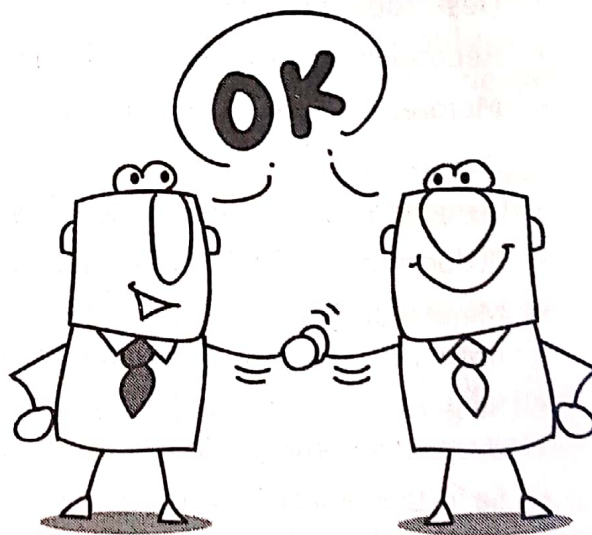
- Cuando la devolución se basa en una impresión personal.
- Cuando el docente no comprende los estándares de desempeño.
- Cuando no se dispone de tiempo para el intercambio de ideas y la discusión.
- Cuando el coordinador es el único que habla.
- Cuando no hay un plan de seguimiento.

Qué no hacer en la evaluación de desempeño

- Improvisar.
- Atender el teléfono durante la reunión.
- Mostrar superioridad.
- Manifestar sarcasmo.
- Imponer la visión propia.
- Generar dependencia.
- Enfatizar la relación de poder: "se hace así porque acá mando yo".

Qué hacer en la evaluación de desempeño

- Prepararse antes de la reunión.
- Asignar a la reunión el tiempo necesario para no dejar aspectos relevantes afuera.
- Esperar algún tipo de desacuerdo y no reaccionar con enojo.
- Explicar el objetivo de la reunión y documentarlo.
- Actuar con sinceridad y aportar herramientas y conocimientos al docente.
- Mantener el contacto visual y un trato amable.
- Alentar la participación del otro.
- Escuchar y permanecer abierto.
- Trabajar en el curso de acción.
- En el cierre, recapitular lo tratado, diferenciar hechos e interpretaciones, especificar cuáles de estos hechos han de ser mejorados, qué indicadores se utilizarán, qué acciones realizará el docente.
- Fijar fechas para cumplir lo acordado y para una nueva evaluación.
- Finalizar con una conversación informal.





¡TU TURNO!

Responde las siguientes preguntas. Si respondiste que sí al menos a dos preguntas, sería bueno considerar un sistema de evaluación de desempeño.

- *¿Es el número de docentes en tu institución mayor a 4?*
 Sí No
- *¿Tienes docentes que te reporten directamente?*
 Sí No
- *¿Alguien te preguntó recientemente cómo ves su trabajo?*
 Sí No
- *¿Percibes que los docentes poseen interés en crecer dentro de la institución?*
 Sí No
- *¿Te gustaría que las personas que trabajan en tu equipo sepan qué hacer para mejorar?*
 Sí No
- *¿Te interesa saber cómo se encuentra el trabajo en tu institución, departamento, división u otra área?*
 Sí No
- *¿Te interesa que los docentes en tu institución desarrollen diferentes habilidades?*
 Sí No
- *¿Quieres acrecentar la comunicación entre tus docentes?*
 Sí No
- *¿Deseas renovar la relación con tus docentes?*
 Sí No
- *¿Te gustaría disponer de un sistema que respalde tus decisiones?*
 Sí No

Grupos y sujetos: gestionar el conflicto

¿SOLO CUESTIÓN DE UN “MAL DÍA”?

Si alguien llega tarde a la institución porque perdió el tren, se empapó de barro porque pisó una baldosa floja cuando llovía a cántaros y no nos saluda al ingresar en el establecimiento, podemos pensar que es una persona que tuvo un mal día pero no, necesariamente, que se trata de una persona difícil.

Otra situación es la de una persona que se queja todo el día, no ejerce bien su trabajo a pesar de las constantes indicaciones, no se alinea con la cultura institucional, no se integra al equipo docente o presenta motivos de roce con sus pares continuamente. En este caso estamos frente a alguien que demuestra una personalidad conflictiva.

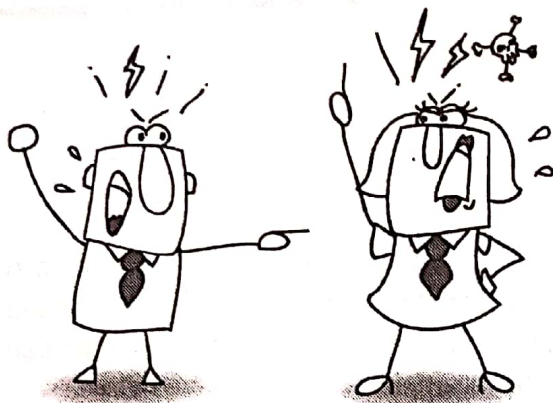
El que tuvo un mal día reconoce su error, pide disculpas y vuelve a su eje. Quien tiene una personalidad conflictiva, en general no reconoce su actitud y por ende no puede hacer nada al respecto, más que generar un clima de trabajo deficiente.

Cuándo considerar a alguien como conflictivo

- Los alumnos o los padres consideran que su desempeño no es el adecuado.
- Ejerce una influencia negativa.
- Demuestra resistencia frente a sugerencias, orientaciones, indicaciones.
- Sus acciones no están en sintonía con la cultura institucional.
- No demuestra interés en capacitarse, lograr mayor profesionalidad.
- Se refiere frecuentemente a diversos problemas personales para justificar incumplimientos, ausencias, etcétera.
- Muestra resentimiento. Se queja de un supuesto maltrato.
- Es “escurridizo”, difícil de localizar.
- Siempre encuentra un modo de evadir aquellas responsabilidades que se le asignan.

PARA DIALOGAR CON UNA PERSONA "DIFÍCIL"

Para resolver los conflictos vinculados con ciertos aspectos personales de quienes trabajan en nuestro equipo, es fundamental crear un **clima propicio para el diálogo, un clima de calma, objetividad y calidez**. Cuando una persona nos produce enojo o frustración, debemos analizar los motivos de estas sensaciones y considerar la posibilidad de contar con un aliado que nos ayude a trabajar con ella.



Si hablamos en un momento de enojo, seguramente nos arrepentiremos de lo que hayamos dicho sin que medie una reflexión. Es necesario **tomar distancia, lograr un desapego emocional, enfocarnos en aquello que queremos lograr para dialogar con tranquilidad**. Será importante identificar las razones por las que una persona no responde a las expectativas depositadas en ella.

- Si no obra del modo esperado porque no sabe qué es lo que tiene que realizar, **debemos proporcionar información y/o capacitación**.
- Si lo hace porque le resulta indiferente obrar del modo esperado, posiblemente debamos acudir a *las normas que regulan las relaciones laborales en el sector privado y/o en el sector público*.

Para ejemplificar, si un docente llega diez minutos tarde a la clase de las 18 horas porque piensa que se ingresa a las 18 horas a la institución, deberemos explicarle que su horario de entrada es unos minutos antes del inicio de la clase. Ahora, si manifiesta que llega a las 18 en punto a la puerta del instituto porque no está dispuesto a llegar antes, el conflicto que se presenta es más grave.

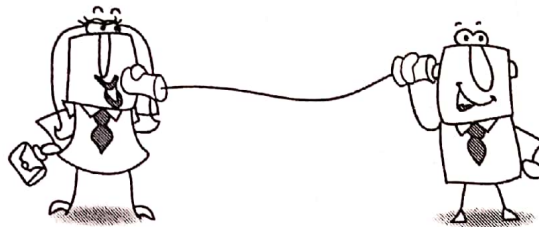
También puede descubrirse otro tipo de dificultad cuyo origen resida en un problema de tal naturaleza que requiera la ayuda externa de un profesional.



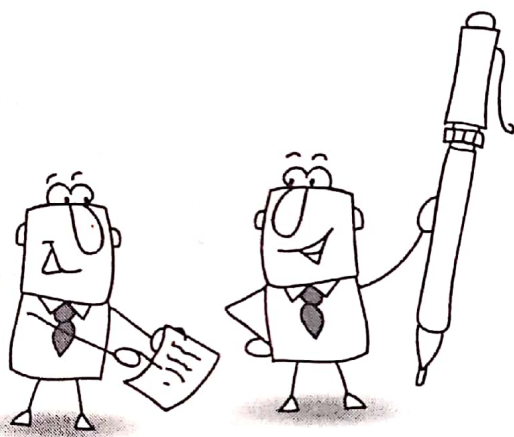
No es tan importante qué acciones realizan los docentes en presencia del director. Lo que realmente importa es que logren desarrollar su tarea con autonomía y responsabilidad, aun sin supervisión directa.

CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Elige el momento apropiado para hablar. Nunca cuando te encuentres disgustado o nervioso.
- Asegúrate que durante el transcurso de la conversación no se producirán interrupciones.
- Explicita cuál es tu perspectiva, sin intentar persuadir a la otra persona.
- Observa si la persona muestra compromiso.



Algunos consejos frente a la necesidad de un apercibimiento



En todos los casos se debe tener presente el marco regulatorio de las relaciones laborales de cada sector. La conversación debe darse en un ámbito privado. No en público. Cuando se establece una crítica, se tendrán en cuenta las acciones, no se penaliza a la persona. Es aconsejable dejar por escrito los aspectos conversados. Es importante que el docente sepa cuáles pueden ser las decisiones futuras del directivo. Se recomienda entregar una

copia con una síntesis de lo conversado a la persona que recibe la crítica y guardar otra copia en la dirección de la institución. Si el problema persiste, debemos preguntarnos si el colaborador acepta la ayuda y demuestra una reacción positiva. Si percibimos que la situación no solo no mejora, sino que continúa en forma similar o empeora, se debería analizar la situación de la persona de acuerdo a la normativa laboral vigente para cada sector de la educación.



Aun para decir la frase más dura, el trato debe ser cordial, tranquilo y respetuoso.

Una vez que hemos conversado con el docente acerca del problema, y cuando la situación está encaminada, es importante *reconectar* con ese docente una relación normal. Una sonrisa, una charla distendida ayudarán a recomponer y fortalecer el vínculo. El objetivo es evitar que se reiteren las situaciones no deseadas. Una vez enderezada la situación, no tiene sentido volver sobre ella.



¡TU TURNO!

Reflexiona acerca de las diversas formas de resolver un problema, a partir de la lectura de esta leyenda:

Hace mucho, mucho tiempo, en una pequeña aldea india, un granjero tuvo la desgracia de deber una gran cantidad de dinero a un prestamista. Este prestamista era un hombre viejo y desagradable, y estaba totalmente enamorado de la hija del granjero, que se llamaba Akhbar, así que le propuso al granjero un trato: le dijo que cancelaría la deuda si se casaba con su hija. Ambos, el granjero y su hija se horrorizaron ante esta proposición. El astuto hombre sugirió dejarlo todo en manos del destino, les anunció que introduciría una piedra negra y una piedra blanca dentro de una bolsa de tela, entonces Akhbar solo tendría que sacar una de las piedras de la bolsa. En caso de retirar la piedra negra se convertiría en su esposa y la deuda de su padre le sería perdonada. Si la piedra que sacase fuese blanca, no solo no tendría que casarse con él sino que la deuda de su padre sería totalmente olvidada. Pero en caso de negarse a sacar una piedra de la bolsa, su padre acabaría en la cárcel por moroso. Todos estaban de pie sobre un camino de piedras que llevaba a la casa del granjero, mientras hablaban, el hombre prestamista se inclinó para tomar las dos piedras. Akhbar estaba atenta a todos sus movimientos y comprobó que había seleccionado dos piedras negras para introducirlas en la bolsa y para después solicitarle que tomara una...

Imagínate que te encontraras en esta situación, ¿qué habrías hecho?

- ¿Desenmascarar al prestamista?
- ¿Negarte a sacar la piedra?
- ¿Sacar la piedra negra, aun sabiendo que el prestamista hizo trampa, sacrificándote para salvar a tu padre de la deuda y la prisión?

Esto es lo que hizo Akhbar:

Introdujo su mano en la bolsa de tela y sacó una piedra, sin siquiera mirarla y antes de mostrársela a los demás, la dejó caer al camino sobre el que se encontraban, donde inmediatamente se confundió con el resto de las piedras que formaban el sendero. —¡Ay! Qué torpe que soy —manifestó— pero no importa, si miramos adentro de la bolsa y vemos cuál es la que quedaba, podremos saber cuál es la que yo había tomado.— Ya que la piedra restante en la bolsa era, por supuesto, negra, se asumió que había tomado la piedra blanca. Como el prestamista no se atrevió a admitir su deshonestidad, Akhbar consiguió cambiar lo que parecía una situación imposible en una extremadamente ventajosa.

La solución que encontró Akhbar se enmarca en lo que conocemos como *pensamiento lateral*.

Deberíamos tratar de resolver un problema en un nivel distinto del que se creó. Si un directivo puede utilizar el pensamiento lateral, podrá dejar de percibir lo obvio y razonar la situación en particular desde otra perspectiva. ¿Por qué siempre recurrir a una sola forma de pensar cuando enfrentamos diversos problemas?

Imaginemos que un docente entrega tarde un informe.

¿Qué respuestas aparecen por parte de los directivos frente a una situación como esta?

En principio podemos reconocer tres comportamientos: *agresivo*, *pasivo* y *asertivo*.

1. Un ejemplo de comportamiento **agresivo**: el directivo llama la atención del docente delante de sus colegas, amenazándolo. En situaciones como esta puede lograr un pedido de disculpas, pero estas disculpas no van a ser sinceras, y lo peor es que el docente se va a ir de la reunión con resentimiento o rencor: va a criticar al directivo, buscar alianzas para hablar mal de la institución, etcétera.



2. Si el directivo se muestra **pasivo** y no le señala esta situación al docente, este no solo continuará entregando la planificación tarde, sino que además todos los otros testigos silenciosos de esta situación, emitirán un juicio al respecto.
3. Lo que se requiere es una **respuesta asertiva**. Las personas asertivas son capaces de expresarse con seguridad sin lastimar al otro. Por ejemplo, en el caso planteado, el directivo puede citar al docente en su oficina para hablar del tema. Cuando ingrese, le agradecerá su presencia y estratégicamente puede solicitar a la secretaria que no pase llamadas. De esta manera estará generando el tono de la reunión de una manera indirecta pero muy efectiva. En esa reunión se le explicará al docente el perjuicio que le genera a la institución no contar con los informes a tiempo y con lo que se espera de él. Esto se puede expresar de la siguiente manera: "Siendo un docente tan experimentado y con tanta buena llegada a los alumnos, es una pena que un descuido con los informes empañe tu profesionalismo".

El buen líder logra que sus docentes desarrollen sus actividades voluntariamente y no porque deban hacerlo. Es decir, el docente llega a tiempo a la institución no porque el directivo esté controlando su ingreso en la puerta, sino porque sabe que la puntualidad es uno de los valores que se enseñan a los alumnos de la institución.

Nos acercamos más a la gente con miel que con vinagre, por eso no debemos nunca subestimar el poder del elogio auténtico.
¡Cuando maximizamos el elogio y minimizamos la crítica, los cambios son extraordinarios!



¡TU TURNO!

1. Describe en detalle el comportamiento de alguien a quien consideras con un estilo personal **difícil**.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué sentiste frente a ese comportamiento?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué estrategias utilizaste en el pasado con esta persona?
¿Puedes identificar qué funcionó y qué no?

.....
.....
.....
.....
.....

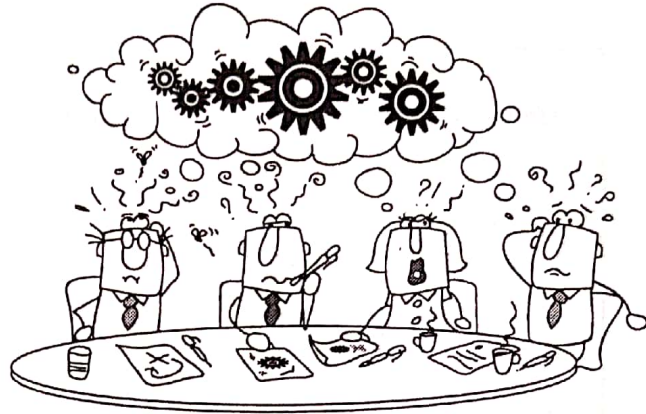


El buen directivo debe ser capaz de generar el compromiso emocional de sus docentes.

LAS REUNIONES DE PERSONAL

Largas, aburridas y sin sentido. Así definen muchos docentes a las reuniones de personal.

Si las reuniones de personal en tu institución no son demasiado populares, es el momento de replantear cómo las estás encarando.



Cuando las reuniones son satisfactorias, los participantes salen motivados, con energía y ganas de seguir aprendiendo.

Si existe alguna manera de reemplazar la reunión de personal, ya sea por un acta, una llamada o un correo electrónico, lo mejor es hacerlo. Los docentes, en general, trabajan muchas horas por día y reúnen diversas actividades por fuera de su horario laboral. Es muy difícil hacer coincidir a todo el personal en el mismo día y horario. Las reuniones deben ofrecer un atractivo, un núcleo de interés que motive a los participantes.

Si el objetivo de la reunión de personal es transmitir una información, esto se puede realizar por medio de un correo electrónico, por ejemplo, pero si el objetivo es enseñar algún contenido o debatir sobre alguna cuestión institucional, se torna necesario un encuentro presencial. Veamos cómo obrar para que la reunión funcione.

Es importante elegir un lugar adecuado para realizar el encuentro y programarlo con anticipación. Se envía una invitación que indique el lapso de duración, hora de comienzo y de finalización, y la agenda con los asuntos que se tratarán. En algunas ocasiones, podemos considerar una apertura del temario e invitar a los colegas a que sugieran algún tema en particular que consideren interesante para incluir en la reunión. La pertinencia de estas sugerencias será evaluada por el directivo a fin de incluirlas o no en el encuentro.

La reunión consta de tres momentos: *introducción, desarrollo y conclusión*. En otras palabras, se presenta el tema, se profundiza y finalmente se sintetiza lo acontecido.

En todo momento es importante que cuidemos nuestro aspecto personal ya que es fundamental que en la reunión se destaque nuestro mensaje sin provocar distracciones con nuestro atuendo.

Algunos directivos se disculpan con los docentes por haberlos convocado fuera del horario habitual. Esto debería evitarse ya que sugeriría implícitamente que el propósito de la reunión no es interesante. Por el contrario, debemos comenzar la reunión de una manera positiva y entusiasta.

La sorpresa siempre es bienvenida, para lo cual podemos optar por realizar reuniones no convencionales que incluyan juegos y utilicen todo tipo de recursos de apoyo como cuentos, videos, frases, citas, humor gráfico, etcétera. Los ejercicios de reflexión son siempre productivos.

Un recurso para mejorar la comunicación. "El palo indio"

El *palo indio* es un instrumento utilizado por los nativos norteamericanos en sus consejos para designar a aquella persona que puede hacer uso de la palabra. Por lo tanto, disponer del palo implica tener el turno para expresarse, y quien lo exhiba en sus manos podrá hablar hasta sentirse escuchado y comprendido. Significa tener el poder de la palabra, el cual consideran sagrado. Asimismo solo la persona con el *palo indio* puede hablar mientras lo sostiene; el resto del consejo permanece en silencio.

El principal objetivo de esta tradición nativa no es ganar las discusiones, sino escuchar empáticamente y comprender el sentimiento del otro.

¡Qué poderoso sería en nuestras comunicaciones hacer uso de un instrumento con estas características! Imaginarnos que durante un diálogo una persona exhibe en sus manos un *palo indio* mientras la escuchamos libres de nuestras conversaciones internas cargadas de emociones y juicios. Con predisposición a desarrollar una escucha empática y verdadera. Esto no significa acordar necesariamente con el punto de vista del otro, sino que escuchamos el contenido de sus palabras y también la emoción que expresa para ponernos en su lugar y saber cómo se siente.

De la misma manera, podemos difundir a los docentes el valor de este ejercicio para que sean ellos quienes lo utilicen con sus alumnos.

LA REGLA DEL 20/80

Frecuentemente sucede que ante un nuevo proyecto que proponemos, por lo general, solo un 20 % de la gente se ofrece como voluntaria. El desafío radica entonces, en que este quinto vaya rotando para que no sean siempre las mismas personas las que participen.

Tomando este concepto, se puede presentar un caso problema en la reunión e invitar a los voluntarios para que lo resuelvan. Este grupo podrá trasladarse a un aula u oficina cercana, trabajar en el problema y volver con una solución una vez llegado a un acuerdo. De esta manera, no involucramos a todos los presentes sino a aquellos que desean contribuir o creen que pueden hacerlo.

ALGUNOS CONSEJOS PARA UNA REUNIÓN EFICAZ

- **Planificar la reunión y avisar con anticipación.** Una vez que hayas comunicado la reunión de manera general, puedes contactarte individualmente con los asistentes para generar un mayor compromiso.
- **Promover la puntualidad por parte de los asistentes y garantizar la propia.** Es necesario insistir en la puntualidad. Llegando a horario se dispondrá del tiempo necesario para abordar el temario programado sin extender la reunión. Citar a las 8:10 (en vez de a las 8:00 u 8:30) ayuda a recordar mejor el horario. Se debe iniciar la reunión a la hora pactada, sin importar los que se hayan presentado. Caso contrario, quien llegó a tiempo puede que se enoje o no se sienta respetado. Además, se estaría creando un mal precedente para la reunión siguiente.
- **Redactar una agenda de contenidos con los temas que tratar.** Esta agenda debe ser conocida por todos los participantes antes de la reunión. De este modo los asistentes llegarán más preparados al encuentro y con distintas ideas para proponer.
- **No desviarse de los temas establecidos en la agenda.** Esto es muy importante. Por un lado, para asegurar que no se alargue la reunión, así como para evitar que alguien “se adueñe” de la agenda para imponer un tema de su interés personal.
- **Incluir cuotas de humor.** La reunión de personal debe ser una instancia de encuentro positivo y no una actividad de trabajadores aburridos, molestos y desmotivados. El humor, los juegos y todo recurso que motive y energice la ocasión, ayudará a distender el ambiente.
- **Evitar los monólogos.** El éxito de la reunión depende en gran medida del orador. Si el expositor se excede en el tiempo de exposición y cae en el exceso de protagonismo, la reunión se tornará tediosa.
- **Tomar nota de los temas tratados en la reunión.** Puedes tomar nota de los temas tratados (o designar a alguien para que los registre) para luego enviar una minuta interna o un correo electrónico con los puntos sobresalientes.
- **Compromiso.** No solo agradeceremos a los participantes su asistencia, sino que compartiremos el curso de acción a seguir y las soluciones acordadas.



Una reunión que requiere de un segundo encuentro porque no se llegó a abarcar la totalidad de los temas de la agenda, es una reunión que falló en su programación o en su desarrollo. La reunión debe comenzar y terminar en el plazo estipulado.

ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR CON PERSONALIDADES "DIFÍCILES" Y NO TANTO...

En la institución educativa nos encontramos con variados personajes:



El hostil-agresivo. Es una persona que ataca cuando uno no lo espera. Se siente superior y quiere manejar a las personas, buscando aprobación de algún subgrupo. Frecuentemente se hace notar en el momento previo al cierre de una reunión planteando algún tema ajeno a la agenda de trabajo y que puede estar asociado a cierta situación de malestar.

➔ **Estrategia.** No confrontar. Marcar una diferencia de estatus, poniéndonos de pie mientras él/ella se encuentra sentado/a. Mirarlo a los ojos con una sonrisa tranquila. Llamarlo varias veces por su nombre para atraer su atención. Por ejemplo: "Juan, yo sé que es un tema que te preocupa, pero para abordarlo como corresponde sería aconsejable dejarlo para otro momento". "Juan, ¿qué te parece si nos reunimos en mi despacho y lo conversamos? Al resto, muchas gracias por haber venido, y ¡nos merecemos un aplauso!".

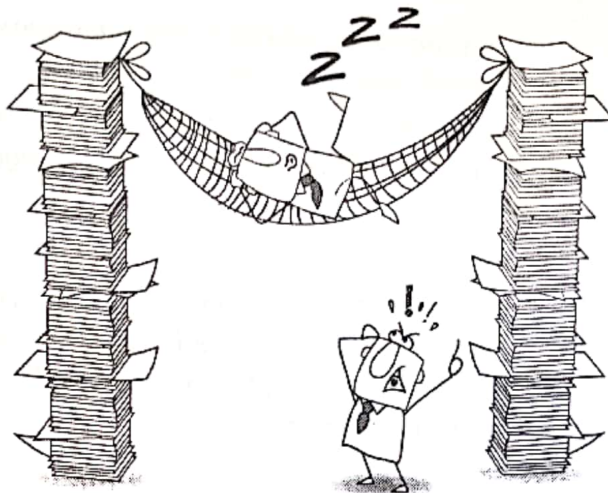
El sabelotodo. Es la típica persona conversadora, que opina sobre todos los temas, y que cree conocerlos integralmente. Si alguien realiza una pregunta, el sabelotodo se apresura para responder antes de que puedas comenzar.

➔ **Estrategia.** Asignarle tareas y responsabilidades. No plantearle preguntas abiertas.

El que no se compromete. Es la persona que trabaja rápido y eficazmente pero que no se compromete con el trabajo en equipo. Termina rápido y se va sin considerar a los demás.

➔ **Estrategia.** Respetarla y hacerla participar por medio de preguntas que pueda responder. Demostrarle reconocimiento. Asignarle tareas que necesariamente requieran del trabajo en equipo y que no se resuelvan de modo individual.

El aburrido. Es la persona que sabe mucho pero su modo de transmitir sus conocimientos u opiniones es tedioso e interminable. Alguien propone una pregunta, y cuando este personaje empieza a hablar, cae la motivación y la audiencia se adormece.



➔ **Estrategia.** Conducirlo hacia respuestas más precisas, mediante preguntas cerradas. Por ejemplo:

"Esto es muy interesante, pero ¿se puede implementar en X contexto?"

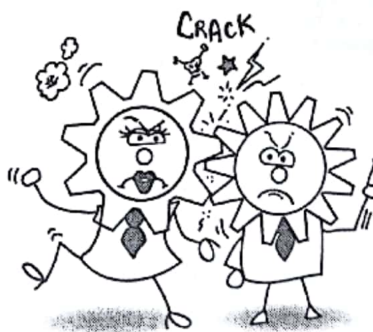
El zorro. Es la persona que no plantea frontalmente sus opiniones o necesidades e intenta que otros lo sustituyan: *"Dale, ¡ahora!, ¡preguntale ahora por el cargo que te prometió!"*.

➔ **Estrategia.** Consultar abiertamente su opinión, exponerlo a que exprese pedidos concretos. Abrir la agenda para que explicita sus prioridades.

La almeja. Es una persona pesimista y resistente a los cambios debido a su baja autoestima.

➔ **Estrategia.** Incentivarlo con comentarios positivos. Valorar sus aciertos y animarlo a nuevas experiencias.

"¡Recuerdo que resultó muy bien! ¿Por qué no pensamos algo similar para...?"



El payaso. Es la persona que no tolera la tensión, genera comentarios disruptivos y fuera de lugar para evitar la tensión.

➔ **Estrategia.** Asignarle tareas sin festejar sus comentarios.

El soñador. Es una persona que quiere colaborar pero no propone ideas realistas que se puedan llevar a la práctica.

"Ya que buscamos armar un grupo de conversación en inglés, ¿por qué no traemos a alguien de Dinamarca, Noruega y de Finlandia para que hablen acerca de sus costumbres?"

⇒ **Estrategia.** Escucharla y no contradecirla porque si se siente frustrada va a dejar de proponer a futuro. Pero, al mismo tiempo llevarla a evaluar la factibilidad de sus propuestas: *"¡Qué buena idea! ¿Puedes ocuparte de conseguir a esas personas?"*

El hipopótamo. Es la persona desmotivada y que realiza lo mínimo indispensable. *"Yo me jubilo el año que viene. A mí que no me pidan nada..."*

⇒ **Estrategia.** Motivarlo, valorar su experiencia y despertar su entusiasmo.

Si el directivo logra identificar los rasgos de estos personajes para luego reconocer sus motivos, necesidades y virtudes, podrá elaborar estrategias para realizar una buena gestión y contar con un equipo de trabajo donde todos se sientan parte.



Cuando un directivo trata con un docente, la situación afecta no solo a este docente en particular, sino a todos los otros testigos silenciosos que están observando su estilo de liderazgo.

La motivación

Los buenos lugares de trabajo son fruto de las actitudes y acciones de sus directivos. Un buen directivo sabe que de su trabajo, junto al de sus docentes y colaboradores, dependerá el éxito de su institución. Por lo tanto, reconocer el valor de sus compañeros debe ser una constante en la tarea de los directores.

Cada institución es única. Conserva su propia cultura e historia. Lo que motiva a un grupo de docentes en una institución, no es necesariamente lo que motiva a otro grupo en otra institución.

¿Se puede motivar a alguien que no muestra interés?

La motivación es siempre personal, pero el directivo puede crear condiciones generales estimulantes. Reconocer la importancia del trabajo que realizan los distintos miembros de la institución es una de esas condiciones. También es condición lograr un clima institucional positivo y esto se genera por medio del respeto, la preocupación auténtica por cada una de las personas, la generación de oportunidades de crecimiento, la innovación, la confianza y el establecimiento de lazos de pertenencia.

Es importante saber qué motiva a los docentes:

- ¿Gozar de autonomía creciente?
- ¿Tener la posibilidad de tomar mejores y mayores decisiones?
- ¿Contar con un programa de crecimiento?
- ¿Disfrutar de un buen clima institucional?
- ¿El dinero?
- ¿Una tarea desafiante?
- ¿El miedo?
- ¿El reconocimiento dentro de la institución?
- ¿El reconocimiento social?
- ¿Ser parte del proyecto?

¿QUÉ ES EL CLIMA INSTITUCIONAL?

Es el ambiente que se genera dentro de la institución a partir de la convivencia de sus colaboradores y que repercute en las relaciones personales y profesionales.

La gente hace al lugar. No el edificio, ni los laboratorios de idioma ni los recursos tecnológicos.

Las organizaciones que basan sus estrategias en desarrollar y motivar a su gente, son las que obtienen mayores logros.

Un equipo humano motivado y comprometido es el principal capital de toda organización educativa. Y para eso hay que trabajar seriamente.

¿Cuáles son los elementos que influyen en el clima institucional?

- La filosofía de la institución.
- La renovación de la escuela, una escuela que se transforma, que crece, que cambia para mejorar.
- Condiciones físicas agradables.
- Un directivo cálido, comprometido y que sepa hacia dónde está llevando a la institución.
- Oportunidades para el crecimiento personal y profesional.
- Oportunidades para contribuir con el proyecto educativo.
- Sentido de pertenencia.
- La confianza.
- Respeto y dignidad: todo el plantel docente y no docente debe sentirse respetado.
- Sistema de reconocimiento, gestión de talento, plan de carrera.
- Comunicación clara: sin rumores, sin incertidumbre ni sorpresas.
- Rumbo claro y con tendencia a la solución de conflictos cuando aparecen.

¿Quién es el responsable del clima institucional? El directivo.

En general, los directivos promueven un buen clima institucional cuando:

- Son idóneos y se preocupan.
- Están presentes y visibles.
- Mantienen buenas relaciones interpersonales.
- Sostienen una comunicación efectiva.
- Son modelo de valores.
- Se preocupan por facilitar una institución agradable desde lo físico.
- Conocen a sus docentes y explotan sus fortalezas.
- Saben qué quieren lograr.

Un buen clima institucional logra una mejora en la calidad de enseñanza en la escuela y, a la vez, docentes más comprometidos y motivados.

Todo buen directivo sabe que el reconocimiento potencia las buenas acciones de sus colaboradores y ese reconocimiento incluye de modo implícito agradecimiento, respeto y oportunidades.

Por ejemplo:

- *María, quiero felicitarte especialmente por el proyecto de fin de año de tus alumnos. Fue un trabajo impecable y me honraría que quisieras repetir la experiencia el año que viene. ¿Qué pensás? ¿Contamos con tu aporte?*

El reconocimiento es tan importante que redobla la apuesta del colaborador. Es por ese motivo que debemos poner el reconocimiento en nuestra lista de prioridades diarias. Algunos directivos no manifiestan los reconocimientos pensando que tal vez su colaborador pueda exagerar y sobredimensionar su nuevo rol. Sin embargo, cuando alguien valora nuestra tarea, lo que ocurre es que intentamos sostenerla y mejorar el desempeño profesional.

¿QUÉ HACER PARA QUE UN DOCENTE SE SIENTA RECONOCIDO?

- Convocarlo a la oficina de dirección o concurrir a su salón de clase para felicitarlo por algún logro. No conversar acerca de nada más.
- En el día de su cumpleaños enviarle a su casa una tarjeta firmada por todo el personal directivo y docente.
- Armar un álbum anual con las fotos de momentos significativos del ciclo escolar vinculados con logros más importantes.
- Entregar tarjetas conmemorativas al cumplir un año de trabajo en la institución.
- Obsequiar flores por cada aniversario en la institución. Podemos cambiar el color cuando se cumplen períodos, por ejemplo de cinco años, diez años, etcétera.
- Ofrecer un certificado o placa de acuerdo a los logros.



¡TU TURNO!

Elabora una lista con otras iniciativas posibles.

1.
2.
3.
4.

SEGÚN PASAN LOS AÑOS

Con el tiempo, las motivaciones van cambiando. Algunos cambios son generacionales. Pensemos en la Generación "Y": los jóvenes nacidos aproximadamente entre 1980 y 1992. Su nombre proviene de la expresión en inglés *Generation Why*, por la analogía fonética entre *why* y la letra "Y" en inglés. *Why*, que significa "por qué" y designa el pensamiento crítico y la constante interrogación al orden establecido por parte de esta generación.

Algunos jóvenes de la Generación "Y" pueden enviar un mensaje de texto para avisar que renuncian, o comunicar que no podrán asistir al trabajo al día siguiente porque estarán muy agotados después de concurrir a un recital de su banda favorita. ¿Situaciones como esta eran concebibles hace quince años?

Las nuevas generaciones no son mejores ni peores que lo que fuimos nosotros a esa edad. Son sencillamente diferentes. Atesoran diferentes motivaciones y diferentes ambiciones.

Pensemos en esto: los abuelos de estos jóvenes encontraban en sus empleos la estabilidad y establecían un vínculo de lealtad con las organizaciones en las que trabajaban. Mostraban fidelidad, trabajaban horas extras y, por supuesto, creían en el esfuerzo personal para consolidar una tarea o profesión.

La situación laboral fue diferente para los hijos de estos abuelos, que perdieron sus trabajos cuando las empresas dejaron de necesitarlos por cuestiones económicas, y se vieron en la calle de un día para el otro. Así, la idea del empleo para toda la vida se fue desdibujando para los hijos de estas personas.

Estos jóvenes guardan un concepto del trabajo diferente a la generación que actualmente se encuentra en los cargos jerárquicos.

Estos jóvenes no están dispuestos a "pagar el derecho de piso" ni avalan las relaciones jerárquicas. Si no respetan a su jefe, se desmotivan rápidamente y buscan otro empleo.

La Generación "Y" concibe el trabajo en la organización como un medio para alcanzar un fin, es decir, alcanzar la libertad personal y el placer, comprarse un auto o pagar el alquiler de su casa. Cuando estos jóvenes se aburren se marchan de las organizaciones, y buscan en otra institución beneficios que los motiven.

Cuando se entrevista a un joven de esta generación siempre conviene preguntarle con qué va a contribuir, para desafiarlo desde el principio.

Los directivos deben tener las herramientas para poder motivarlos y convocarlos para proyectos que los entusiasmen y comprometan.

Una buena opción es pensar en estrategias de "enseñanza entre pares".

Esta generación posee sólidos conocimientos en tecnología asociada a la diversión. Conocen todas las aplicaciones, pero es muy posible que si les solicitamos que elaboren una planilla de cálculo con fórmulas, no lo sepan hacer. Persiguen trabajos que generen desafíos, están abiertos al cambio y rechazan la rutina. Quieren crecer rápido y recibir todos los beneficios. Son jóvenes que no tienen la idea de trabajar toda su vida en la misma empresa u organización; si el empleo no los satisface, renuncian. Se hallan más motivados en el trabajo cuando logran un *feedback* constante con su jefe, necesitan que les indiquen que están haciendo las cosas bien y que no solo los corrijan.

Para incentivar a los jóvenes actuales es importante ofrecerles tareas en las que demuestren sus habilidades, buscarles un mentor o proponerlos a ellos como mentores. Necesitamos herramientas para motivar a los jóvenes de esta generación. Al entenderlos, reduciremos su frustración y atenuaremos su resistencia.

LA GESTIÓN DEL TALENTO

No son muchos los directivos que piensan que cuentan con talentos en sus equipos de trabajo, tal vez porque la mayor parte de ellos no saben reconocerlo y aun menos, ¡gestionarlo! Gestionar el talento consiste en poner en valor lo que uno sabe, puede y quiere hacer. Goethe decía: "No basta saber, se debe también aplicar; no es suficiente querer, se debe también hacer".

Muchas veces los directivos manifiestan su entusiasmo cuando asisten a un curso dictado por un especialista extranjero, como si hubiese una relación entre distancia y conocimiento. Se cuenta con un edificio colmado de expertos, pero debemos ayudarlos y ayudarnos a salir del anonimato.

Aprender a identificar talentos y contribuir a desarrollarlos es otro aspecto importante de nuestra gestión. El reto consiste en hallar a las personas con el perfil adecuado y, si muestran compromiso, dejarlas hacer.



El talento no se exige, se inspira. Para gestionar talento, se requiere talento.

La gestión de talentos se puede analizar desde tres instancias:

- **Atracción y captación.** A quién convoco, por qué y para qué lo convoco.
- **Retención y motivación.** Cómo hago para que los docentes más entusiastas y mejor preparados quieran seguir formando parte de un proyecto común y no se retiren.
- **Sucesión.** Qué posibilidades de desarrollo profesional ocultan estas personas para que puedan ocupar puestos estratégicos cuando se requiera un reemplazo.



¡TU TURNO!

Ejercicio 1

Piensa en los docentes que mejor se desempeñan. Anota sus nombres.

1.
2.
3.

Ejercicio 2

Ahora anota los nombres de quienes no están trabajando tan bien como quisieras.

1.
2.
3.

¿Qué has intentado hasta ahora para establecer un vínculo con ellos y ayudarlos a trabajar como esperas? ¿Qué más puedes hacer?

- a.
- b.
- c.

Anota los nombres de 5 o 6 docentes al azar.

De 1 a 10, ¿cuál es el nivel de entusiasmo de cada uno de ellos?

Nombre	Nivel de entusiasmo

Los que están por debajo de 7, ¿por qué crees que no se encuentran tan entusiasmados? ¿Qué puedes hacer al respecto? ¿Qué influencia consideras que ejerces o puedes ejercer en el nivel de entusiasmo de tus docentes?

-
-

El liderazgo

QUÉ SIGNIFICA LIDERAR

En este capítulo abordaremos una dimensión fundamental de la gestión. Para comenzar, veamos algunas citas que nos acercan desde diferentes vertientes a la idea de liderazgo:

1. **Potencia**. La energía básica para comenzar y sostener la acción que traduce la intención en realidad, cualidad sin la cual los líderes no pueden liderar (Warren Bennis).
2. Todos los hombres sueñan pero no de la misma forma. Aquellos que sueñan de noche en los huecos polvorientos de sus mentes, despiertan para encontrar que era vanidad; pero los soñadores del día son hombres peligrosos, ellos pueden actuar su sueño con los ojos abiertos para hacerlo posible (Thomas Edward Lawrence).
3. Si deshonra a las personas, ellos no lo honrarán a usted; pero de un buen líder, que habla bien, cuando su trabajo está hecho y su objetivo se cumplió, ellos dirán **"nosotros lo hicimos"** (Lao Tzu).
4. Los líderes del futuro necesitan conocer las preguntas y necesitan entender la necesidad de compromiso de la gente (John Naisbitt).
5. Pregúntele a su caballo. Usted puede llevar su caballo a beber agua, pero no puede obligarlo a beber. (Atribuida a John Maynard Keynes).
6. Liderazgo significa: visión, aliento, pasión, obsesión, consistencia, creación de héroes, entrenamiento (Tom Peters).
7. El liderazgo de transformación es la capacidad para traducir la intención en la realidad y sostenerla (James Mc Gregor Burns).
8. Alice: – *Por favor, ¿me diría qué camino debo tomar desde aquí?*
El Gato Cheshire: – *Eso depende adónde usted quiera ir.* (Lewis Carroll)
9. Si lo puedes soñar, lo podrás hacer (Walt Disney).
10. Yo tengo un sueño (Martin Luther King).

11. **Para liderar, uno debe seguir** (Lao Tzu).
12. Los líderes que no han logrado trasladar visión, sentido y confianza a sus seguidores han fracasado en fortalecerlos (Warren Bennis).
13. Nada que valga la pena puede lograrse sin determinación (Hyman Richover).
14. Los líderes deben concebir y articular metas de manera que alzarán a las personas fuera de sus pequeñas preocupaciones y los unirán hacia metas mayores (John Gardner).
15. Estos son tiempos difíciles en los que un genio desearía vivir. La gran necesidad requiere de los grandes líderes (Abigail Adams).
16. **Liderazgo es acción, no posición** (Donald H. McGannon).
17. El líder real no tiene necesidad de liderar, le alcanza con señalar el camino (Henry Miller).
18. La prueba final de un líder es que deja en otros hombres la convicción y la predisposición para continuar (Walter Lippman).
19. **Es difícil admirar a un líder que no se deja ver** (James H. Boren).
20. La razón y el juicio son las cualidades de un líder (Tacitus).
21. Nunca le diga a las personas cómo hacer las cosas. Dígales qué hacer y ellos lo sorprenderán con su ingenio (George Patton).
22. Si la vida le da un limón, haga limonada. (Anónimo).
23. Debo seguirlos, porque soy su líder (Alexandre Ledru-Rollin).



Como podemos ver, **liderazgo es influencia**. Ni más ni menos que influencia. Líder es aquel que vive su vida o alguna parte de su vida de tal manera que genera una influencia en el otro. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen.

Los líderes se rodean de otros líderes, y forman comunidades de líderes. Es decir, de personas que trascienden a través de los otros.

Muchos se preguntan si los líderes nacen o se hacen. Creo fervientemente que todos tenemos potencial para desarrollar el liderazgo: puede ser en el plano profesional, laboral, deportivo, social o familiar. Pero todos encontraremos algo en lo que nos destacamos y donde podemos poner en práctica la habilidad de motivar

o movilizar. Algunas características asociadas al liderazgo pueden estar asociadas a un "don" natural, pero existen otras que podemos desarrollar a lo largo de nuestras vidas. También las condiciones y el entorno influyen. Hay personas que son líderes en una institución determinada y en otra no encuentran terreno fértil para desarrollar su potencial y generar una influencia positiva en la gente que los rodea. Los que piensan que el liderazgo es sinónimo de "imponer autoridad" están equivocados. Si quien ejerce un rol de autoridad no desarrolla la empatía ni interpreta adecuadamente las emociones ajenas genera un clima deficiente, movilizand



El líder es aquel que logra que su equipo trabaje desde el entusiasmo y no desde la carga del deber.

Investigaciones científicas han demostrado que al comienzo de una determinada interacción los ritmos corporales de dos personas que comparten una actividad son diferentes pero al cabo de unos minutos acaban sincronizándose. Este fenómeno se denomina en inglés *mirroring*, generalmente definido como el contagio emocional que se produce cuando se imita subconscientemente el gesto, forma de hablar o la actitud de otro, y se encuentra tanto en situaciones conflictivas como en las placenteras aun cuando las personas, estando próximas, no mantengan contacto verbal. Por eso es tan importante que el directivo conozca el poder de sus emociones.

La capacidad del líder para inducir estados positivos y cooperativos de ánimo resulta fundamental para determinar el éxito del equipo. Como con cualquier actividad, el liderazgo se desarrolla a medida que se lo entiende y practica.



¡TU TURNO!

Ahora que nos hemos acercado a la noción de liderazgo, ¿por qué no escribir una definición personal?

.....

.....

.....

.....

.....

Para ser un buen líder, el directivo debe empezar por esperar lo mejor de sí mismo. Tiene que ser un reflejo de lo que espera en sus colaboradores. Y para eso debe trabajar profundamente en su persona para convertirse en el estímulo que generará cambios positivos en su entorno.



¡TU TURNO!

Confecciona una lista de lo que esperas de los docentes de tu escuela, sin ningún orden de importancia. Simplemente, qué cosas esperas de ellos.

.....
.....
.....
.....

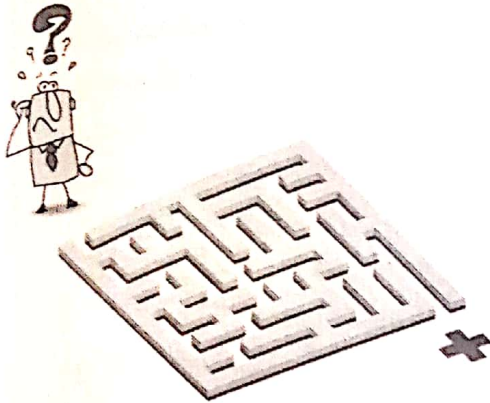
Y ahora, redacta qué crees que los docentes piensan que tú esperas de ellos.

.....
.....
.....
.....

¿Hay coincidencias? ¡Seguramente, no! Cuántas veces, entonces, los docentes no llevan a cabo lo que se espera de ellos, simplemente porque lo ignoran. Parece que debiéramos prestar más atención a esta cuestión.

Un relato para la reflexión

Un grupo de trabajadores y sus líderes trabajaban con sus machetes limpiando un camino ubicado dentro de una densa selva en una isla remota, para llegar a la costa donde un estuario iba a ser el perfecto lugar para un puerto. Los líderes organizaban el trabajo a través de unidades eficientes y monitoreaban la distribución y la utilización de los recursos. El progreso era excelente. Los líderes continuaban monitoreando y evaluando el avance, haciendo ajustes a medida que iban avanzando para asegurar que se mantuviera el progreso y que fuesen más eficaces a medida que avanzaban en el trabajo. De pronto, en medio del bullicio de la actividad, un trabajador se sube a un árbol y observa la escena desde la copa del árbol. Y les grita al grupo que los mira desde abajo: "¡Era para el otro lado!".



¿Qué ocurrió?

Todos hacían lo que debían hacer.

Pero ¿es esto lo correcto?

Liderar no es solo hacer las cosas bien, sino hacer lo que debe hacerse.



¡TU TURNO!

Analicemos nuestra práctica de acuerdo a las ocho características de los líderes que señala Stephen R. Covey (1991):

1. Están continuamente aprendiendo.

¿Qué aprendiste últimamente? ¿Pudiste aplicarlo en tu trabajo?

.....

.....

.....

.....

¿Cuáles son los últimos cursos, seminarios, talleres a los que asististe? ¿Y los libros vinculados con la profesión que leíste?

.....

.....

.....

.....

2. Están orientados al servicio.

¿Percibes que les ofreces un servicio a tus docentes? ¿De qué modo?

.....

.....

.....

.....

¿Y a los padres y alumnos?

.....
.....
.....
.....

3. Irradian energía positiva.

¿En qué momentos o acciones percibes que esto ocurre?

.....
.....
.....
.....

4. Creen en otras personas.

Describe para cada integrante de tu equipo un atributo positivo e identifica cómo colabora con el proyecto educativo institucional.

.....
.....
.....
.....

5. Llevan vidas equilibradas.

¿Percibes logros personales que contribuyen a una sensación de plenitud y bienestar? (logros que no están relacionados con títulos ni con aspectos materiales).

.....
.....
.....
.....

6. Ven la vida como una aventura.

¿Te embarcas en nuevos proyectos? ¿Qué haces para disfrutar más la vida?

.....
.....
.....
.....

7. Utilizan la sinergia.

¿Cómo potencias las fortalezas de las diferentes personas que trabajan en la institución? ¿Existe una red de la que tu escuela forma parte?

.....

.....

.....

.....

8. Ejercitan su propia renovación.

¿Qué actividades desarrollas (físicas, intelectuales, espirituales, etc.) que aportan a tu crecimiento personal y profesional? Puedes basarte en las cuatro dimensiones de Stephen R. Covey (1997)1.

.....

.....

.....

.....

Siendo 6 el valor más alto y el más deseable, indica en una escala de 1 a 6 cómo te percibes con relación a cada una de las características de los líderes.

	1	2	3	4	5	6
Aprendizaje continuo						
Orientado al servicio						
Irradio energía positiva						
Creo en otras personas						
Llevo una vida equilibrada						
Vivo la vida como una aventura						
Utilizo la sinergia						
Ejercito las cuatro dimensiones para la renovación personal						



¡TU TURNO!



Visualiza los impedimentos en tu desarrollo profesional. ¿Dónde se encuentran los obstáculos que impiden que realices tu trabajo tan bien como quisieras? Toma nota a medida que se te van ocurriendo.

.....

.....

.....

.....

Ahora, clasificalos para identificar si son impedimentos propios personales (internos) o externos.

1. Aspectos internos que puedo modificar.
2. Aspectos internos que NO puedo modificar.
3. Aspectos externos que puedo modificar.
4. Aspectos externos que NO puedo modificar.

Luego completa el cuadro de acuerdo a la posibilidad o no de modificar estos impedimentos.

	Internos	Externos
Modificables		
Inmodificables		

La pregunta es: ¿Qué es lo que cada uno puede realizar frente a diferentes obstáculos? Si puedes, ¿Por qué no lo has hecho?

Cuando una situación no se puede modificar, debemos aprender, o bien a convivir con ella, o bien a salir de esa situación. La pregunta no es qué nos pasa sino qué hacemos nosotros con aquello que nos pasa.

Cuento popular

Una señora, mientras esperaba en el aeropuerto la hora de su vuelo, compró un paquete de galletitas. Sentada en la sala de espera, comenzó a leer un libro. De repente observó que el hombre sentado a su lado comenzó a comer las galletitas del paquete que estaba entre los dos.

No queriendo hacer una escena continuó leyendo, comiendo galletitas y mirando al reloj.

El atrevido ladrón de galletitas seguía comiendo, y ella se irritaba cada vez más. "Si no fuera tan educada le pondría un ojo morado", pensaba para sus adentros. Cada vez que retiraba una galletita, su vecino tomaba otra. Cuando solo quedaba una, se preguntaba qué haría el ladrón. Este con una sonrisa nerviosa levantó la última, la partió en dos, le ofreció la mitad a la señora y él se comió la otra mitad.

"Este tipo sí que es maleducado e incapaz de demostrar un poco de gratitud", pensó.

Suspiró aliviada cuando llamaron para embarcar. Recogió sus cosas y se dirigió a la puerta de embarque, sin mirar al ladrón desagradecido.

Ya en el asiento del avión abrió su bolso para sacar el libro y lo que vio la hizo enrojecer. Delante de sus ojos apareció la bolsa de galletitas.

Entonces cayó en la cuenta de que las galletitas que había comido en la sala de espera no eran las suyas sino las del supuesto ladrón, quien había compartido generosamente sus galletitas. Ella era la maleducada, la desagradecida, la ladrona.

LA BUENA COMUNICACIÓN

La historia muestra cómo algunas suposiciones erróneas pueden conducirnos a serios problemas para comunicarnos con los demás. La comunicación pareciera ser una de las habilidades más importante de la vida. Si nuestro objetivo es ser buenos comunicadores tenemos que tratar de entender qué piensa y qué siente la otra persona. Sin importar que tan claros seamos, lo único que estamos realmente comunicando es nuestra percepción.

Tratemos, al comunicarnos, de pensar si lo que estamos diciendo aporta algo, si es positivo y si ayuda.

Si el directivo no sabe comunicarse bien con todos los integrantes de la institución, el trabajo diario le resultará muy complicado.

Por lo general, los directores muy hábiles y formados en cuestiones técnicas y profesionales fracasan en la gestión debido a la falta de empatía en la comunicación.

- ¿Alguna vez te ocurrió que ingresaste a la sala de profesores y todos se callaron? Si no les das a tus docentes la posibilidad de decirte lo que piensan, lo van a hacer a tus espaldas.
- Entonces, genera espacios de conversación, para ofrecer ayuda, escuchar sus inquietudes o simplemente profundizar la relación profesional.

La comunicación efectiva se basa en tres reglas fundamentales:

1. Tener certezas sobre qué es lo que se quiere comunicar.
2. Emitir el mensaje de manera clara y concisa, sin rodeos.
3. Asegurarse de que el otro entendió el mensaje.



Estas tres reglas están relacionadas con la claridad.

Para relacionarnos efectivamente debemos aprender a escuchar y desarrollar la paciencia, la escucha activa y el deseo de comprender. Esto requiere de inteligencia emocional.

El desarrollo de la inteligencia emocional es un proceso activo que nunca finaliza. Las investigaciones reconocen a la inteligencia emocional como el factor decisivo para el éxito y la satisfacción personal.

Qué fácil sería ir a la farmacia y pedir vitaminas para elevar el compromiso, o apósitos para tapan heridas del rencor, o algún ungüento para elevar los niveles de empatía, y, ¿por qué no?, grageas para dejar atrás los resentimientos. ¡Que sencillo sería cicatrizar heridas relacionadas con las emociones con algún medicamento! Pero esto es imposible. La madurez emocional se logra trabajando activamente los cinco elementos de inteligencia emocional (Goleman, 1996). Véase también el Anexo donde se desarrolla este tema, en la página 102 de este mismo libro². No solo es importante trabajar nuestra inteligencia emocional, sino también las de nuestros docentes.

Al reunirte con un docente (o un padre, o un alumno) intenta una escucha activa, tranquilizando tu mente. No pienses qué contestarle al otro antes de que finalice su frase.

Controla el ambiente: que no haya interrupciones, que la temperatura sea agradable, que no interfieran ruidos molestos.

Escucha cuidadosamente lo que se está diciendo, y lo que no se está diciendo. Emite señales verbales positivas ("¡ahá!", "comprendo", etc.) y también señales no verbales (mirada atenta, sonrisa, postura).

Respira lenta y profundamente para relajarte si percibes tensión. No le tengas miedo a las pausas. Por el contrario, las pausas son necesarias para incorporar lo que el otro está diciendo y pensar qué y cómo responder.

Dialogar en un tono natural y tan amable como sea posible, para generar un ambiente cálido y propicio para el intercambio.

Evita conductas que distraigan o demuestren falta de interés por lo que el otro expresa (consultar mensajes en el celular mientras te hablan, garabatear un papel, etc.). Al finalizar, tan pronto como sea posible, asienta por escrito las promesas o los acuerdos, para evitar malentendidos.



Es tan importante lo que dices como la forma en que lo dices.

CÓMO PRESENTAR PROPUESTAS

Un director que es líder, siempre desarrolla proyectos y presenta iniciativas. Estas propuestas deben ser presentadas muchas veces a los superiores para su aprobación. Por eso muchas veces se habla de "elevar" propuestas.

Para que las propuestas sean bien recibidas y puedas llevarlas adelante es importante una buena presentación.

Aquí van algunas sugerencias:

- Preparar una carpeta con un informe detallado de la propuesta, de manera concisa y clara.
- Explicar por qué se necesita y en qué contribuye a la institución.
- Tener en cuenta que el proyecto sea viable económicamente para la institución.
- Detallar los recursos necesarios y sus posibles fuentes de obtención.
- Contemplar que el proyecto esté en concordancia con la cultura de la institución.
- Considerar que la propuesta resulte profesional y diferente, de modo que llame la atención de quien la recibe.



NOTAS

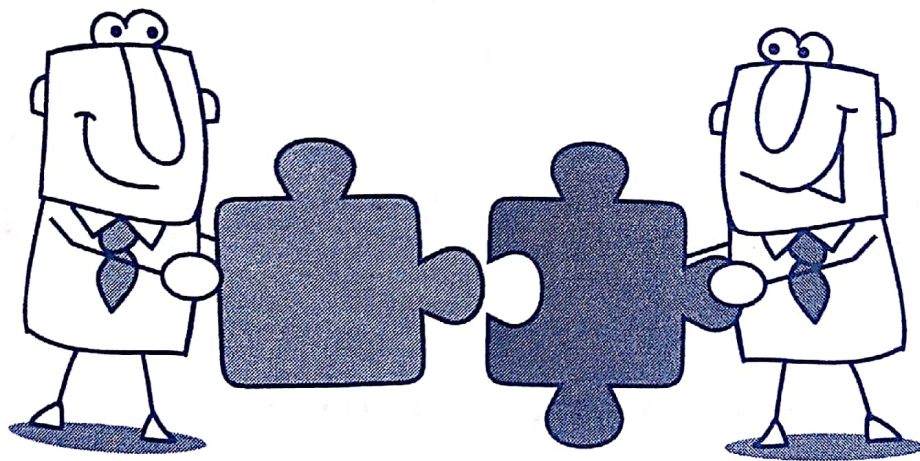
1. Las cuatro dimensiones con las que un individuo alcanzaría la renovación personal (el "hábito de autorenovación") fueron examinadas por Stephen R. Covey (1997): dimensión física (cuidar nuestro cuerpo mediante ejercicio, buena alimentación y descanso suficiente); espiritual (asumir un compromiso con nuestros valores para experimentar una sensación de paz); mental (desarrollar continuamente el intelecto mediante la lectura y la escritura analíticas) y social-emocional (preservar nuestra vida emocional que se manifiesta y desarrolla intrínsecamente en sociedad).
2. Las cinco capacidades parciales diferentes que forman la inteligencia emocional fueron reconocidas por los psicólogos Salovey y Mayer a principios de los noventa (quienes acuñaron el término "inteligencia emocional", el cual alcanzó reconocimiento gracias al libro del psicólogo Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*). Estas son las capacidades que identificaron:
 - *Reconocer las propias emociones* para moderarlas de manera consciente.
 - *Saber manejar las propias emociones* para no caer en comportamientos desubicados.
 - *Utilizar el potencial existente* para disfrutar aprendiendo pese a los errores, llegaremos a buenos resultados aun sin ser los mejores de la clase.
 - *Saber ponerse en el lugar de los demás* y lograr empatía comprendiendo el lenguaje gestual del otro en las comunicaciones.
 - *Crear relaciones sociales* tratando de cultivarlas positivamente en el trato con nuestros parientes más cercanos o colegas de trabajo, o interactuando en situaciones cotidianas.

El trabajo en equipo

Hace muchos años, cuando quienes hoy dirigimos escuelas éramos alumnos de nivel primario, la maestra nos apremiaba:

“Mirá tu hoja”. Nos enseñaron a estudiar de manera *individual*. O cuando llegábamos a casa y le decíamos a nuestros padres que habíamos obtenido una clasificación de 7, y nos preguntaban: “¿Y María qué se sacó?”, nos enseñaron a ser *competitivos*. Para nuestra generación fue muy difícil trabajar de manera *colaborativa*.

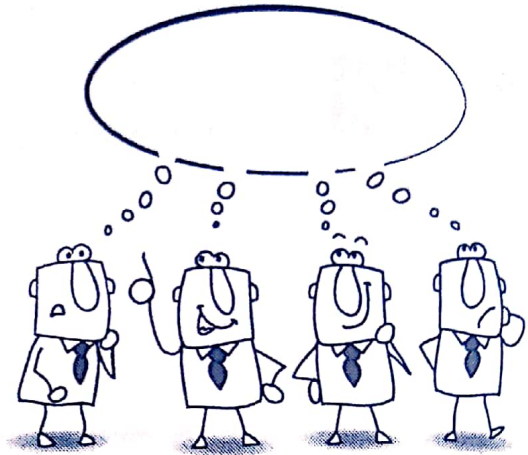
El trabajo en equipo es el desafío de dejar de ser uno solo contra todo. Claramente, el directivo no puede realizar todo solo. Armar equipos de trabajo es parte fundamental de la gestión. Algunas tareas se organizan mejor de manera individual y no requieren del trabajo en equipo. En cambio, otras presentan tal nivel de complejidad que requieren del trabajo colaborativo de diferentes personas.



Se han visto muchas veces directores de escuela que se rodean de “clones”, porque creen que el trabajo será más llevadero si se realiza con personas que son similares a ellos. El buen directivo sabe que lo que importa es la diversidad. La labor en equipo se ve enriquecida con la diversidad. Cada participante cumple un papel dentro de un conjunto en función de sus fortalezas y saberes. Los equipos favorecen el trabajo interdisciplinario donde cada profesional, desde su rol, aporta una mirada que permite encontrar caminos alternativos para afrontar una variedad de desafíos.

LAS CINCO "C" DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Comunicación.
- Coordinación.
- Compromiso.
- Confianza.
- Complementación.



ALGUNAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Agilización de proyectos.
- Distribución de tareas para evitar la "sobrecarga".
- Miradas complementarias desde diferentes ángulos.
- Oportunidad de aprendizaje continuo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS

- Trabajan con objetivos y metas claras.
- Cada integrante cumple un rol asignado de acuerdo a sus posibilidades y habilidades, pero todo el grupo va a compartir la responsabilidad.
- Establecen por consenso reglas básicas de convivencia.
- Cuentan con herramientas para medir el progreso y corregir desviaciones, en caso que sea necesario.
- Cuentan con habilidades sociales: saben escuchar de manera constructiva, pueden resolver conflictos y respetarse.
- Se potencian colectivamente para lograr los objetivos de manera efectiva y eficiente.

ALGUNAS CAUSAS DE FRACASO EN EQUIPOS DE TRABAJO

- Objetivos y metas poco claros.
- Objetivos no mensurables.
- Límites y responsabilidades mal definidas.
- Ausencia de habilidades o conocimientos necesarios.
- Falta de capacitación para el trabajo en equipo.
- Conductas no apropiadas.
- Estilo de liderazgo inapropiado.

- Reuniones poco efectivas.
- Falta de disposición del equipo para aceptar la responsabilidad.
- Errores en el reconocimiento de las tareas compartidas.
- Ausencia de estímulo a la creatividad individual y colectiva.

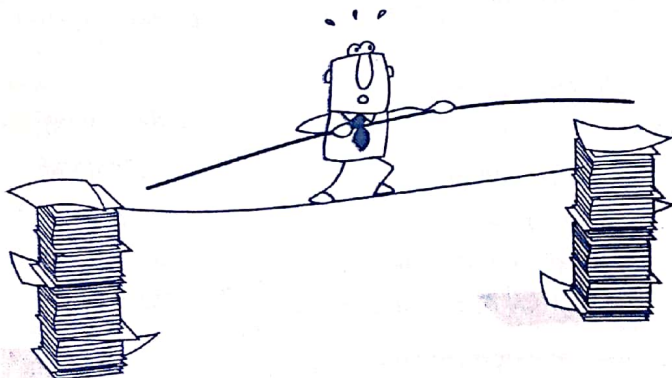
ALGUNOS INDICADORES DE DIFICULTADES Y PROBLEMAS

- Ausencias.
- Llegadas tardes o partidas tempranas.
- Envío de reemplazos cuando el titular no puede asistir.
- Quejas crónicas.
- Monopolio de la discusión (siempre opinan los mismos).
- Incumplimiento de plazos.
- Discusiones sin sentido.
- Falta de atención y foco.

MANEJO DEL TIEMPO

¿Te resultan conocidas las siguientes frases?

1. "Estoy corriendo todo el día".
2. "No alcanzo a hacer lo que me propongo. Me faltan horas".
3. "Mi familia quiere pasar más tiempo conmigo".
4. "Se están empezando a olvidar de mi cumpleaños".
5. "Mis propios perros me ladran".



Si te sientes identificado con algunas de las afirmaciones, es importante que te replantees el uso de tu tiempo.

El trabajo en equipo y el saber delegar, son fundamentales para "liberar" al directivo de una sobrecarga de tareas que muchas veces conduce a que deje de lado su vida personal.



¡TU TURNO!

¿Qué porcentaje de tiempo le dedicas a las siguientes actividades diarias?

Completa la primera columna con el porcentaje de tu tiempo que le dedicadas a cada uno de las siguientes ocupaciones.

Luego, relea la lista y determina qué porcentaje de tiempo deberías dedicarle a cada actividad y vuelca esa estimación en la segunda columna.

Actividades diarias	Dedicación real (%)	Dedicación óptima (%)
Gestionar		
Motivar y ofrecer reconocimiento		
Informar		
Colaborar con los docentes		
Aclarar dudas		
Reflexionar sobre lo realizado, convencer		
Llamar la atención/ atender problemas de disciplina		
Resolver problemas		

¿Qué conclusión obtienes del ejercicio?

Seguramente te encontraste con que no necesariamente le dedicas el tiempo a aquellas cosas que consideras importantes, o que algunas actividades insumen demasiadas horas:

- *Por ejemplo, si te lleva mucho tiempo formular aclaraciones, resolver malentendidos, sería correcto replantearse qué está ocurriendo con la comunicación y la forma de transmitir la información.*
- *Si necesitas mucho tiempo para convencer a los demás de la importancia de emprender determinado proyecto, sería apropiado reflexionar acerca de la calidad de la conexión emocional que has establecido con tus colaboradores.*

ORGANIZAR LAS PRIORIDADES: TAREAS URGENTES, IMPORTANTES, COTIDIANAS...

Imaginemos un escritorio con tres cajones, uno debajo del otro. El cajón A es el de las urgencias. El cajón B es el de las cosas cotidianas. El cajón C es el de las cosas que esperan y que no son importantes. El problema del manejo eficaz del tiempo se genera cuando, en lugar de abrir el cajón A, abrimos el B, o abrimos el C cuando deberíamos abrir el B. Es decir, cuando confundimos lo **importante** con lo **urgente**. Entender qué tareas son urgentes, importantes o cotidianas, y respetar ese orden al abordarlas, redundará en un mejor uso del tiempo.

Muchas veces nos enfrascamos en "las cosas de todos los días" y postergamos lo que realmente es importante. Por eso es fundamental tomarse un tiempo para organizar las prioridades, traer a la mente los proyectos relevantes y darles la debida cabida. Pronto descubriremos que, de todas maneras, lo cotidiano se hace lugar solo.

¿Cuáles son los proyectos importantes que estás dejando de lado por "falta de tiempo"? ¿No es momento de crear un espacio para pensar en ellos?

1.
2.
3.
4.
5.

Una "confesión" personal. En mi caso, un día noté que estaba dejando pasar la oportunidad de escribir este libro. Parecía que nunca podía encontrar el tiempo para hacerlo. Así pasaban los meses y años, hasta que comprendí que por ocuparme de las cosas cotidianas, no le estaba dedicando tiempo a aquello que era realmente importante. Tomemos conciencia de la necesidad de ocuparnos de los proyectos que valen el esfuerzo.

LOS LADRONES DEL TIEMPO

¿En qué se te va el tiempo? Los "ladrones del tiempo" son todos aquellos factores que se interponen entre nosotros y las tareas, impidiendo que alcancemos nuestros objetivos de la manera más efectiva posible.

Algunos ladrones del tiempo:

1. **Nosotros mismos.** Cuando te sientas a leer informes te distraes con actividades no programadas en la cocina, el celular o la computadora.
2. **La falta de organización.** Sigues preparando tus informes, y te das cuenta de que te falta información. Interrumpes para buscar lo que te falta y regresas para continuar. Es mucho más útil disponer de todos los elementos que necesitas antes de comenzar la tarea.

3. **Una zona de trabajo desordenada.** El desorden no te permite encontrar lo que necesitas. Y cuando te ausentas, a tus colaboradores les puede resultar difícil encontrar un elemento necesario para la labor institucional. "En mi desorden yo me entiendo" no es una expresión compatible con las actitudes y el ejemplo que debe instalar todo directivo.
4. **Llamados telefónicos.** Claramente los llamados son "tiranos". Si estás muy ocupado, solicita a alguien que atienda tus llamados con el compromiso de devolverlos cuando te desocupes. La mala decisión de atender a alguien estando ocupado, puede robar tiempo valioso difícil de reponer.
5. **Reuniones programadas.** Tomar conciencia acerca de la duración de una reunión con un padre, un docente, un proveedor, etcétera. Después de haber abordado el tema que dio motivo a la reunión, prolongarla con intercambios coloquiales suele resultar contraproducente para tu agenda de prioridades. Cuando el objetivo de la reunión está cumplido, la reunión debe finalizar. Es momento de invitar al visitante a retirarse, con un simple "*bueno, muchas gracias por haber venido*", o consultar la hora en el reloj o el celular, dando señales de que debemos afrontar otro compromiso.
6. **Visitas inesperadas.** Si ves llegar a alguien a tu oficina con tendencias a sentarse y a robar tu tiempo... ¡adelántate! Cruza la puerta y saludala en el pasillo, evitando así que la persona ingrese a tu despacho. Implementa la costumbre de visitar la sala de profesores con asiduidad. De esta manera, ellos tendrán la posibilidad de dialogar y consultarte en ese ámbito. Y no llegarán sorpresivamente a la dirección.

Algunos errores frecuentes en el manejo del tiempo:

- **No saber decir que no.** Cuando una persona está realmente exhausta física y mentalmente, si sigue aceptando tareas o asumiendo responsabilidades, sufrirá mayor desgaste. Cuando una persona acepta una nueva responsabilidad y después no puede asumirla, deteriora su imagen profesional. Cuando, a penas somos fieles con nosotros mismos, y nos genera malestar. Por eso es tan importante aprender a poner límites cuando la situación lo amerita. Es difícil, pero se puede aprender.
- **Trabajar de más.** Si decides quedarte más tiempo en la institución, cuando todos ya se han retirado, vas a percibir que a causa del cansancio mental tardarás más tiempo de lo habitual en finalizar tus tareas. El tiempo será más rendidor si descansas y recuperas energías.
- **Trabajar apurado.** Si quieres terminar una tarea rápido y te apuras, puedes cometer errores que pondrán en peligro tu desempeño profesional y tu carrera. Un cero de más en un presupuesto, o confundir el nombre de la persona en una propuesta pueden dejarte muy mal parado.

ALGUNOS CONSEJOS ÚTILES

- **Reflexiona sobre tus ocupaciones y tareas cotidianas.** Desplegar actividades no significa necesariamente ocuparse de acciones productivas.
- **Identifica tus horarios biológicos.** Si sientes más energía por la tarde, comienza el día con cuestiones más livianas para enfocarte en los desafíos, o asuntos que requieran un mayor esfuerzo mental, durante tu "pico energético".
- **Finaliza lo que inicias.** Si sobre el final de la jornada, percibes que estás cerrando archivos de la computadora con mensajes a medio escribir o documentos sin terminar... es una llamada de atención: ¿no estarás trabajando de manera dispersa?
- **Detente cuando hayas terminado.** Todo se puede mejorar: un nuevo párrafo, una nueva tipografía, una idea nueva, el orden de una carta. Pero es necesario poner un punto final: cuando una tarea está esencialmente terminada, el buen directivo sabe cuándo debe detenerse y dar por finalizada esa labor.
- **Confecciona listas.** Si se han juntado muchas tareas que debes terminar en poco tiempo, lo ideal es confeccionar un listado de prioridades e ir tachándolas una vez realizadas. Esto ayuda a no dispersarse.
- **Quitarle connotaciones emocionales a las tareas prolongadas, difíciles o tediosas.** Puede ocurrir que debamos completar cien informes. Ante esta situación muchos completan cinco y cuentan cuantos restan; llenan siete más, y vuelven a contar. Para las actividades difíciles, extensas o tediosas es recomendable trabajar continuamente sin detener la tarea por la emoción.
- **Delegar.** Confiar a los integrantes del equipo todo lo que pueda ser realizado por otras personas

LA DELEGACIÓN EFECTIVA

Un tema recurrente entre los directivos es la dificultad para delegar: ya sea porque piensan que solos ejecutan todo más rápido, o más eficientemente ("*Nadie lo hace tan bien como yo*", afirman algunos). No saber o no querer delegar son síntomas de una mala gestión.

En la medida en que el directivo ocupe su tiempo realizando tareas que un colaborador puede afrontar con eficiencia, tendrá problemas para llevar adelante lo que solo él puede realizar.

Delegar significa ceder el trabajo pero mantener la responsabilidad.

La delegación es un procedimiento esencial en el trabajo de cualquier directivo. Bien empleada resulta beneficiosa para todos los involucrados.

Cinco pasos para delegar correctamente

Falla la delegación cuando uno de estos cinco pasos no se ha realizado correctamente:

1. Tener en claro qué se va a delegar.
2. Saber a quién se va a delegar.
3. Dar toda la información necesaria al colaborador a quien se delega la tarea.
4. Realizar el seguimiento de la tarea delegada: asegurarse que la persona dispone de los recursos, entiende qué debe hacer, etcétera.
5. Evaluar el resultado de la tarea delegada.

Los costos de no delegar

El directivo que no delega o que lo hace de manera ineficiente empleará muchas horas a la semana para realizar tareas de baja prioridad y se sobrecargará de trabajo, promoviendo su propia desorganización. Además le negará a un potencial colaborador la oportunidad de producir algo interesante, que pueda motivarlo.

Algunas cuestiones importantes

- Delegar implica reconocer la capacidad del otro, construir confianza y reducir el estrés.
- Delegar significa tiempo que el directivo puede destinar a enfocarse en proyectos a largo plazo.
- Se debe evitar retener trabajos porque los realizo "mejor o más rápido solo". Es una mala gestión.
- Espera que el desempeño delegado sea por lo menos igual a tus propios estándares, o más alto.
- Los sentimientos posesivos sobre el trabajo son negativos e improductivos.
- Retener "tareas menores" impide el desarrollo de una gestión efectiva.
- La delegación involucra la pérdida del control directo pero la retención de la responsabilidad general.
- Utiliza la delegación de tareas como un medio efectivo de capacitación.
- Trabaja para que tus colaboradores cuenten con suficiente autoridad para desempeñarse con autonomía.
- Muestra lealtad y apoyo al momento de delegar.
- Genera un espacio para que los docentes tengan la oportunidad de dar sus opiniones.
- No pidas a otro aquello que tú no harías.
- No utilices a los docentes como chivo expiatorio cuando las cosas salen mal.
- No permitas que te devuelvan lo que delegaste. Si la delegación no funciona, revisa la situación para mejorarla.

Programa de desarrollo profesional

Las investigaciones muestran que un trabajo que ofrezca desafíos y flexibilidad, el plan de carrera y la oportunidad de aprender y de crecer, son algunas de las razones por las cuales las personas eligen un lugar donde trabajar.

¿Qué razones pueden llevar a los docentes a elegir una escuela?

- Un trabajo significativo, desafiante e incentivador.
- Un director que los apoye.
- Que se los reconozca, valore y respete.
- Un plan de desarrollo profesional.
- Un ambiente de trabajo flexible.
- Seguridad y estabilidad.
- Un sueldo apropiado.
- Distancia del domicilio al lugar del trabajo.
- Afinidad con sus pares.
- Identificación con el proyecto institucional.
- Un ambiente de trabajo agradable y ameno.

Toda institución educativa debiera tener un programa de desarrollo profesional institucional para convertir a los buenos docentes en docentes excelentes.

El buen docente, con aspiraciones de progresar, si no encuentra la posibilidad de crecer en la institución puede tomar dos caminos: o abandona la escuela, o disminuye su rendimiento.

Existen docentes "natos", y docentes que requieren mayor formación. Es importante contar con un equipo donde todos compartan la pasión por aprender y mejorar. Debemos alentar al docente a que se haga cargo de su crecimiento profesional.

Sabemos que para ser buen docente no basta con conocer la asignatura. Los buenos maestros y profesores necesitan, además, estar al día con los avances de la tecnología, con los cambiantes intereses y necesidades de los alumnos, deben promover su propia inteligencia social y emocional y la de sus alumnos, y sentirse cómodos con la innovación.

A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos, en las instituciones educativas el buen docente, luego de años de capacitación, continúa siendo un buen docente. Pareciera que no hubiese un plan de carrera. Y esto suele ser muy frustrante para los maestros y profesores que perciben que siempre están en el mismo lugar en la institución. En algunos casos, estos buenos docentes llegan a ocupar el cargo de secretario o vicedirector, aunque tal vez su vocación no tenga que ver con la gestión.

¿CÓMO PUEDE CRECER UN DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

Veamos estas opciones:

1. Comienza su práctica docente con un mentor que lo guía.
2. A medida que avanza el tiempo y se sigue desarrollando puede enfocarse en las áreas o materias que más le agradan.
3. Puede convertirse en mentor o docente especializado.
4. Puede liderar grupos de estudio o grupos de investigación.
5. Puede ayudar observando clases.
6. Puede desarrollar materiales.
7. Puede actualizar programas de estudio.
8. Puede desarrollar nuevas ideas.
9. Puede armar nuevos proyectos.

Es decir, se trata de crecer dentro de la institución como docente, a menos que el docente tenga interés en recorrer el camino de la gestión. Esto significa ofrecerles un plan de carrera que contemple la docencia.

CAPACITACIÓN VS. DESARROLLO PROFESIONAL

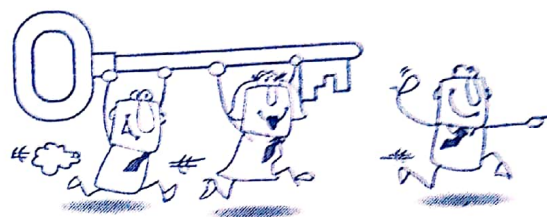
- Concurrir a un seminario no implica necesariamente crecer de modo profesional.
- Para que la capacitación se convierta en desarrollo profesional debemos entender lo siguiente:

$$DP = C + A + E$$

El desarrollo profesional (**DP**) ocurre cuando después de una capacitación (**C**) (Concurrir a un taller, leer un libro, cursar una materia de grado, recibir asesoramiento, etcétera.) se aplica lo aprendido (**A**) (la "bajada" al aula) y se evalúa la implementación (**E**) (¿Lo volvería a hacer de la misma manera? ¿Cambiaría algo?).

Si de una capacitación o de un asesoramiento el docente no se "recibe" algo para probar y evaluar en sus clases, podemos afirmar que la capacitación no fue adecuada a los fines del crecimiento profesional.

Un buen programa de desarrollo profesional debe contemplar las necesidades institucionales y las necesidades de los docentes. Debería articular teoría y práctica, con mentores que transmitan energía, que sepan incentivar y brindar a los docentes la posibilidad de reflexionar.



El objetivo del plan de desarrollo profesional debiera ser: motivar, inspirar, energizar y comprometer a los docentes.

Algunos recursos que podemos implementar en nuestro plan de desarrollo profesional:

- **La observación de clases.** La observación de clases sigue siendo para muchos directivos la única instancia de evaluación. Sin embargo, aun reconociendo su importante valor, podemos afirmar que no es la única instancia entre muchas otras.
- **La autoobservación.** Para llegar a esta instancia es muy enriquecedor que el docente cuente con registros fotográficos o audiovisuales que documenten las clases.
- **La observación de pares.** La enseñanza se ha tornado bastante individualista. Como ya analizamos, observar lo que hacen nuestros colegas puede resultar de gran provecho para la propia práctica.
- **Co-enseñanza.** Los docentes con menos experiencia pueden compartir la clase con colegas de más trayectoria, generando un vínculo en el que ambos docentes se enriquezcan.
- **Compartir fortalezas.** Disponemos de un espacio institucional colmado de expertos. Pidamos a ellos su colaboración. Reconocer los saberes de cada uno es muy motivador. Se puede solicitar a cada docente que describa en un formulario sus principales fortalezas, se les pregunta si desean compartirlas con sus colegas y se los consulta sobre la posibilidad de liderar un grupo de docentes que quieran trabajar en esta área de trabajo en particular. De esta manera crecerá la autoestima de los expertos y se generará una comunidad de líderes.
- **Diario de desempeño.** Aquellos docentes que gusten de escribir pueden utilizar un diario para plasmar diferentes experiencias docentes. Pueden narrar acerca de su carrera en general para luego discutirlo con su coordinador o supervisor. O bien, pueden utilizar un diario de desarrollo profesional. Allí podrían describir sus expectativas y sensaciones antes de asistir a cursos, talleres y jornadas de capacitación, libros que piensan leer, etcétera. Luego de realizada la actividad de capacitación, pueden nuevamente expresar sus sensaciones, qué riesgos deben tomar al incorporar este nuevo conocimiento. Es útil para que el docente reflexione sobre la capacitación que realizó a lo largo del año.

- **Portfolio.** Nada más explícito que armar una carpeta con todos los certificados que avalan el crecimiento profesional, cartas de los padres de los alumnos, felicitaciones e informes de los directivos, fotos, y todo lo que aporte a la carrera docente.
- **El profesor tutor.** Al designar a un profesor especialista en una temática que pueda funcionar como referente para el resto de los colegas se le reconoce su trabajo y crece su autoestima, aumenta su compromiso, los docentes que necesitan de su ayuda se benefician y el conjunto crece en posibilidades mejorando la convivencia.

REPENSANDO EL ROL

El buen directivo necesita repensar la educación.

Si un alumno se recibe en la escuela con honores, pero en su primera entrevista de trabajo, por cuestiones ajenas a él, no es contratado, de qué le sirvió estudiar física, química, matemática, inglés, si la escuela no le enseñó a manejar sus frustraciones, la ira, las presiones y otras características emocionales. ¿Estaremos capacitando a los alumnos del siglo XXI con las mismas herramientas que se utilizaban en el siglo XX?

El buen directivo necesita, además de mantener las cuestiones básicas funcionando, ser una persona cálida, con buenas intenciones, saber dónde está yendo, y debe poder ver lo invisible. Es decir, en qué quiere convertir a su institución.

Debe poder diseñar programas de estudio actualizados para el alumno de hoy (que no es el de ayer), a través de los cuales la institución pueda brindarle al alumno no sólo herramientas cognitivas, sino herramientas de vida. La escuela es el centro de aprendizaje de habilidades cognitivas y socio-emocionales por excelencia. La falta de habilidades cognitivas se refleja en un pobre rendimiento académico, mientras que la baja en habilidades socio-emocionales representa problemas de convivencia y malestar, lo que atenta contra el clima del aula y por ende en la institución.

Un déficit en las competencias socio-emocionales va a traer aparejados problemas de relación, como la falta de respeto, falta de límites, escaso compromiso, etcétera.

Por lo tanto, es imperioso que los directivos trabajen de manera interdisciplinaria con todos sus docentes incorporando a los programas de estudio habilidades para el siglo XXI. La creatividad, la resolución de problemas y las relaciones interpersonales deben estar contempladas en todo plan de estudio que se precie de tal. Es decir, además de trabajar muy profesionalmente con nuestro capital humano, los directivos debemos dedicarle tiempo a los planes de estudio y ver como estos se adaptan a las exigencias de un mundo cada vez más exigente.

El desafío estará entonces en convocar y mantener a los mejores docentes y en formar equipos de trabajo para llevar a la institución a los estándares más altos.

No nos olvidemos que la gestión directiva no es un concurso de popularidad. Nuestro propósito no es que los docentes nos quieran, sino que deseen trabajar con nosotros por lo que les aportamos.

Conformación de equipos de trabajo

INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROFESIONALES

No todas las escuelas comparten una misma realidad. El modo de incorporación de docentes en las escuelas públicas difiere del utilizado en las escuelas privadas. En este apartado se aborda un aspecto central que hace a la conformación de equipos de trabajo en las segundas: la selección de personal.

Algunas de las cuestiones que se abordan en esta sección se relacionan con una dimensión exclusiva de las escuelas de gestión privada porque quienes conducen escuelas de gestión estatal no deben atender la selección del personal. Sin embargo, reciben permanentemente nuevos docentes que deben integrarse a un equipo de trabajo existente y para que la integración se concrete exitosamente deben activar estrategias y recursos para ese fin.

Por eso consideramos que este apartado, elaborado básicamente para directores de escuelas de gestión privada, ofrece algunos recursos útiles para la labor cotidiana de otras instancias.

PERFILES Y PROYECTOS

Existen diversos modos de incorporar nuevos docentes a un equipo de trabajo. La selección de personal es uno de ellos y tiene por objeto escoger al candidato más adecuado para un cargo. Es necesario tener presente qué características o perfiles profesionales se adecuarán al proyecto que llevamos adelante y cuáles son las competencias y habilidades específicas que requiere el puesto a cubrir. Podemos desplegar un listado de esas características para luego ponderar al candidato.



Nuestro objetivo: convocar a los docentes más idóneos, más entusiastas y con alto potencial de compromiso con el proyecto institucional.

A partir de las características detalladas en dicho listado, elegiremos a aquellos candidatos que cumplan con los atributos esperados. Podemos iniciar el proceso tomando contacto por teléfono o por Skype. El tono de voz, la forma de comunicarse y presentarse nos aportarán una primera impresión a partir de la cual podremos realizar una evaluación preliminar. Una vez realizada la preselección, citaremos a los candidatos para entrevistarlos personalmente. En esta etapa se recomienda convocar a un máximo de cinco candidatos.

Una vez definidas aquellas personas que nos interesa conocer, concertamos la entrevista personal. En una comunicación, que puede ser telefónica o a través del correo electrónico, se acordará la duración de la reunión. Este dato es fundamental para que el candidato pueda programar su asistencia sin conflictos de horario y para que el entrevistador planifique las entrevistas en relación con sus tareas de gestión directiva.

El directivo elegirá el lugar adecuado para llevar a cabo la entrevista, cuidando que no se produzcan interrupciones. Antes del encuentro, se debe constatar la disponibilidad del material necesario para desarrollarla, básicamente contar con el *Curriculum Vitae* (CV) del candidato y recordar las características relevantes del puesto a cubrir. Es imprescindible realizar previamente un análisis pormenorizado del CV del postulante para enfocar la entrevista en sus aspectos más relevantes.

Antes de ingresar al espacio asignado para la entrevista, será interesante que el candidato redacte una Carta de Motivación. En ella volcará cuáles son las razones que lo llevan a tener interés en formar parte de la institución, que argumente por qué se lo debería contratar y que desarrolle otras cuestiones que desee compartir. Esta carta de motivación presentará al futuro docente y permitirá evaluarlo desde una óptica complementaria, principalmente en aquellas situaciones en las que se califica, luego de las entrevistas, en forma similar a más de un candidato para un mismo cargo.

Además, también resultará conveniente que el candidato complete un Formulario de Postulación. Si bien su CV puede ser muy detallado, es necesario acotar la información para tomar decisiones y poder comparar los antecedentes de los diferentes postulantes. Para ello se solicita que transcriba los datos más relevantes en el formulario. Sobre su base podemos incluir una leyenda que establezca que la información vertida tiene valor de declaración jurada, y se dejará un espacio para la firma. Esta responsabilización estimulará a que se ofrezca información fidedigna.

Una vez que el directivo haya adjuntado al CV la Carta de Motivación y el Formulario de Postulación, y haya analizado cuidadosamente la información, podrá invitar al candidato a la entrevista.

La excelencia educativa de la institución se mide por medio del nivel profesional de sus docentes, para lo cual hay tres instancias en las que debemos concentrarnos especialmente:

1. La selección para incorporar a los mejores docentes.
2. La retención de aquellos que deseen permanecer en la institución.
3. La motivación del equipo mediante capacitaciones y proyectos energizantes.

LA ENTREVISTA



¿Tienes en claro cómo son los docentes que tu equipo necesita para llevar a cabo la misión de tu institución?

Muchas veces los directivos se frustran cuando constatan que incorporaron un docente que finalmente no cumple con las expectativas iniciales. En una primera instancia el profesional parecía idóneo, pero al cabo de un tiempo no se adaptó a la institución o no se llevó bien con sus pares, o sus habilidades interpersonales resultaron pobres y le costaba aceptar la crítica, estaba poco motivado, o no tenía deseos de superación.

Es muy ingrato recibir al visitante consultando su nombre y apellido. Esto demuestra que el directivo está esperando a un candidato en lugar de una persona. Será más efectivo comenzar con un contundente: "¡Hola, Juan, bienvenido a nuestra escuela!". Es importante saludar al candidato con una sonrisa para que se sienta bienvenido y presentarse formalmente porque el postulante no sabe si está a punto de conversar con un directivo, una secretaria o un colega. Si está contemplado que otra persona se incorpore más adelante a la entrevista, deberá comunicarse esta posibilidad al inicio del encuentro para que la persona no se sorprenda luego.

Los directivos necesitan cierto entrenamiento y experiencia para que las entrevistas de incorporación del nuevo personal lleven a los resultados esperados. En ellas siempre subyace la intención de agradar tanto por parte de la institución como por parte del candidato. El directivo tratará de presentar un panorama atractivo de la escuela al entrevistado y este, a su vez, tratará que el entrevistador se interese por sus particularidades. Por eso es necesario estar atento a los juegos subyacentes y enfocar la entrevista de una manera profesional, aplicando herramientas de evaluación y evitando la toma de decisiones basadas en la intuición.

Aspectos a tener en cuenta en una entrevista de selección de personal:

1. Establecer un plan de entrevista

- Cuál es el objetivo de la entrevista.
- Qué puesto se quiere cubrir.
- Qué perfil o cualidades se buscan.
- Lectura del CV y la carta de presentación antes de entrevistar al candidato.

2. Establecer y mantener la relación con el otro

- Saludar al candidato cálidamente.
- Presentarse.

- Crear un buen clima: sonreír y agradecer su concurrencia.
- Demostrar interés en lo que dice.

3. Desarrollar una buena escucha

- Dejar que el candidato se exprese.
- Escuchar lo que se dice y lo que no se dice.
- Comprender lo que dice la persona entrevistada, con mente abierta.
- Determinar qué puntos requieren de mayor atención.

4. Prestar atención al lenguaje corporal

- Si la persona mantiene los brazos cruzados, puede encontrarse a la defensiva.
- Si se muerde los labios, puede demostrar que está nerviosa.
- Recostarse hacia atrás en la silla, puede significar falta de interés o desconfianza.
- Juguetear con objetos puede ser indicador de nerviosismo o inseguridad.

5. Realizar preguntas efectivas

Si se pretende conocer la actitud del docente frente a temas fundamentales, no es conveniente realizar preguntas frontales. Por ejemplo, en el caso de la puntualidad, indirectamente se puede consultar:

- *¿Cuál es tu opinión acerca de la puntualidad?*
- *¿Cómo se sienten los alumnos cuando un docente llega tarde?*

Para luego preguntar:

- *¿Cuántas veces llegaste tarde el año pasado a tu trabajo?*

Si queremos evaluar la iniciativa de la persona, podemos pedirle que nos comente acerca de un proyecto que haya emprendido de manera personal en los últimos meses.

Si se trata de evaluar cómo se relaciona con sus colegas, se le puede preguntar cuáles son para él los componentes para construir y mantener buenas relaciones laborales, o que cuente acerca de algún conflicto en el que haya participado y cómo lo solucionó.

Para evaluar la capacidad de autocrítica, se le puede preguntar acerca de algún episodio en el que haya cometido un error, cómo lo resolvió y qué aprendió.

6. Concentrarse en los hechos

Durante la entrevista hay que concentrarse en recabar datos relevantes antes de que el candidato se retire.

- *¿Quiénes fueron sus tres últimos coordinadores/supervisores?*

- ¿En qué instituciones trabajó?
- Debemos asegurarnos de obtener los números de teléfono y las direcciones de correo electrónico para pedir referencias.

7. Reconocer parcialidades y estereotipos

Que un docente ostente un tatuaje o *piercing* no desmerece su perfil profesional. Pero es posible que una comunidad educativa "tradicional" no lo vea con buenos ojos. En algunas instituciones mantienen normas estrictas sobre la vestimenta, las formas de saludar, la alimentación, etcétera. Por supuesto, que estos aspectos dependen de la cultura institucional y de los valores de sus integrantes. Estas situaciones deben abordarse en la entrevista para dialogar si el postulante está dispuesto a no exhibir los tatuajes o *piercings* dentro de la institución, respetar las normas sobre vestimenta, etcétera. De todas maneras, más allá de la entrevista, es importante estar atentos a los prejuicios y trabajar sobre ellos con la comunidad.

Debemos tener cuidado también con el *efecto halo*. El efecto halo consiste en generalizar características positivas o negativas de una persona: bajo este efecto se llegaría a la situación de no incorporar a alguien por su apariencia cuando cumple con todos los requisitos para desempeñar un cargo. O por el contrario; elegir a otra persona solo porque se expresó coincidentemente con alguna de nuestras ideas y, sin embargo, percibimos características negativas en función de la búsqueda. Debemos estar atentos ante las actitudes de ciertas personas que se especializan en agradar con actitudes halagadoras, que ocultan la carencia de competencias específicas para el puesto a cubrir.

8. Controlar el curso de la entrevista

En relación con lo anterior, muchas veces el entrevistado propone hablar sobre temas que no fueron consultados, desviando el curso de la entrevista. Es necesario intervenir para retomar el control. Bastará con un simple: "*Me parece muy interesante, pero volviendo a la pregunta que te había hecho...*".

9. Estandarizar las preguntas

La utilización de un listado estandarizado de preguntas o algún tipo de planilla que podemos confeccionar previamente, nos proporcionará mucha más confianza en el proceso y ayudará a mantener la imparcialidad. Disponer de las preguntas a la vista, evita, además, que olvidemos recabar alguna información relevante.

Se puede estructurar la entrevista sobre la base de diferentes tipos de preguntas. Es conveniente comenzar con preguntas que permitan romper el hielo para que el candidato pueda distenderse, y luego comenzar con las preguntas que hemos preparado.

• **Preguntas para conocer sus antecedentes laborales y profesionales:**

1. ¿Cuál es tu experiencia docente?
2. ¿Por qué elegiste cursar el profesorado en la institución X?
3. ¿Qué responsabilidades consideras que debe asumir un docente dentro y fuera del aula?
4. ¿Qué es lo más difícil que debiste hacer como docente?
5. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
6. ¿Cuáles son tus fortalezas como docente?
7. ¿Identificas alguna debilidad personal sobre la que trabajar?
8. Si le preguntara a algún colega tuyo, ¿qué respondería? ¿Y tus directivos qué dirían?
9. ¿Te consideras un profesional de la educación? ¿Estudias algo ahora? ¿Qué estudios de posgrado, seminarios, conferencias o cursos realizaste últimamente?
10. Si tuvieras que definirte profesionalmente con tres adjetivos, ¿cuáles elegirías?
11. ¿Cuáles son los logros profesionales de los que te sientes orgulloso?
12. ¿Cómo es tu ritmo de trabajo? ¿Eres una persona hiperactiva, dinámica, serena o pausada?
13. ¿Te identificas con las personas que tratan de innovar o con aquellas que se sienten cómodas con una rutina de trabajo?
14. ¿Te interesa el trabajo colaborativo? ¿Prefieres constituir equipos de trabajo o desarrollar tu trabajo de manera personal?
15. ¿Qué logros esperas alcanzar a través de tu trabajo? ¿Y si te insertaras en esta institución en particular?
16. ¿Cuáles son tus metas profesionales para el próximo año?
17. ¿Qué mensaje te gustaría dejarle a tus alumnos?

• **Preguntas hipotéticas para conocer cómo actuaría frente a ciertas circunstancias:**

1. ¿Cómo recibirías a un alumno nuevo en el curso? ¿Cómo lo presentarías para que se sienta bienvenido?
2. ¿Qué harías si estuvieras dictando una clase y dos o tres alumnos comenzaran a hablar entre ellos?
3. Si tuvieras que enseñar un nuevo concepto, ¿cómo lo introducirías?, ¿cómo lo evaluarías?, ¿qué actividades de repaso harías?
4. Si te pidiera que utilizaras tres maneras diferentes de evaluar un concepto determinado, ¿cómo lo harías?
5. Si notaras que uno de tus alumnos tiene problemas de aprendizaje, ¿qué harías?
6. ¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas que prefieres?

7. Si tuvieras que conversar con un padre enojado, ¿qué actitud asumirías?, ¿cómo le hablarías?
8. Si te pidiera que elijas un área de especialización o una fortaleza que te caracterizara para a partir de ahí diseñar una breve capacitación para tus colegas, ¿qué tema elegirías y cómo lo abordarías?
9. Luego de tu ingreso, ¿en cuánto tiempo crees que podrías aportar nuevas ideas a la institución?
10. ¿Qué argumentos usarías para convencernos de que debemos seleccionarte?

• **Preguntas generales relacionadas con el puesto a cubrir:**

1. Por lo general, los padres suelen generar mucha presión sobre el docente por el tema de la disciplina y las notas, ¿qué actitud asumes frente a los padres?
2. ¿Cómo manejas el tema de la disciplina en el aula? Dame un ejemplo.
3. Los alumnos y las familias han evolucionado en los últimos años, ¿consideras que tuviste que adecuarte a esos cambios? ¿Cómo lo hiciste?
4. Si pudiera ver lo que ocurre dentro del aula donde das clase, ¿qué vería?, ¿qué estarías haciendo?, ¿y tus alumnos?

• **Otras preguntas para conocer al candidato desde diversos ángulos:**

1. ¿Pizarrón clásico o pizarra interactiva?
2. ¿Cómo le enseñarías a usar Facebook a tu abuela?
3. ¿Qué me resultaría verdaderamente sorprendente con respecto a tu persona?
4. ¿Qué material de lectura se halla en tu mesa de luz?
5. ¿Cómo reaccionarán los directivos de tu actual institución cuando se enteren de tu partida?
6. ¿Qué piensas que dirán cuando te hayas ido?
7. ¿Qué tendría que haberte preguntado y no lo hice?
8. ¿Deseas hacerme alguna pregunta?

La clase modelo. La habilidad para atravesar una entrevista laboral no implica ser un buen docente. Por eso, siempre que sea posible, es aconsejable pedir al candidato docente que dicte una clase modelo, o un segmento de ella, para verlo en acción.

ASPECTOS EMOCIONALES

El postulante puede ser muy competente en muchos aspectos, pero esto no nos garantiza que pueda insertarse en el plantel de manera adecuada, o que acepte posibles críticas de manera positiva. Por lo tanto, otro punto a tener en cuenta es la inteligencia emocional de nuestro candidato. Es decir, intentaremos anticipar cómo podría relacionarse con sus compañeros y cómo maneja sus emociones.

El concepto de inteligencia emocional no es nuevo, pero en la última década empieza a cobrar resonancia debido a la obra de Daniel Goleman (1996) quien sostiene que un alto coeficiente intelectual no es suficiente para garantizar una vida plena (ver Capítulo 5 de este libro).

En mis talleres invito a los participantes a que retrocedan en el tiempo para retornar a sus colegios, y que traten de recordar al mejor alumno del último año del secundario. Asigno unos minutos para que memoricen a la persona: si era abandonado, qué calificaciones obtenía en los exámenes, etcétera. Luego indico que regresen al presente y les pregunto qué saben de la vida de esa persona. ¿Es feliz? ¿Se siente completa? En muchos casos la respuesta es negativa: algunos abandonaron los estudios universitarios tras dos o tres intentos de seguir diversas carreras, otros acumularon hasta un tercer divorcio o no pudieron crecer profesionalmente. A partir de esos comentarios, pregunto:

- a. *¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?*
- b. *¿Por qué ciertos individuos terminan trabajando para otros que no son tan capaces como ellos?*
- c. *¿Por qué determinados profesionales brillantes no pueden aplicar esa inteligencia en sus vidas personales, no mantienen una pareja estable, suscitan confrontaciones reiteradas o no mantienen una buena comunicación con sus seres más cercanos?*

Daniel Goleman (1996) sostiene:

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

El autor se refiere a cinco elementos que cuanto más se ejerciten, mayor será el desarrollo de la inteligencia emocional:

1. Conocer las emociones propias.
2. Manejar las emociones.

3. Motivarse a sí mismo.
4. Reconocer las emociones en los otros.
5. Manejar las relaciones.

Actualmente se reconoce la inteligencia emocional como el factor crítico para el éxito profesional, la satisfacción personal y la convivencia. Goleman sostiene que solo un quinto de nuestros logros en la vida tienen relación directa con el coeficiente intelectual. Por esa razón, cuando tenemos que considerar qué esperamos de los docentes que formarán parte de la institución que conducimos, además de poder evaluar los métodos de enseñanza y aprendizaje que emplean y qué conocimiento poseen de la asignatura, debemos estimar sus habilidades emocionales y sociales.

¿Es la persona que se va a incorporar a nuestro equipo proactiva y creativa? ¿Sabe trabajar en equipo? ¿Es generosa? ¿Cómo se relaciona con los demás? ¿Va a ser parte de los problemas que se generen en la institución o será parte de la solución?

¿Cómo podemos evaluar la inteligencia emocional en el candidato? Una posibilidad para conocer la capacidad de autocontrol del docente es invitarlo a reflexionar acerca de situaciones donde las emociones juegan un papel fundamental. Por ejemplo: pedirle que dé cuenta de una situación en la que su humor haya influido en su desempeño (de manera positiva o negativa), o que narre algún conflicto con sus pares o superiores (origen y solución).

¿Qué tan desarrollado se encuentra el "radar emocional y social" del candidato? Para saberlo, podemos preguntarle si participó en alguna escena laboral donde haya tenido que adaptar su comportamiento (cómo se dio cuenta y qué hizo).

¿Cómo saber si puede aprender de sus errores? Se le puede solicitar que relate alguna situación en la que se encontraba mal encaminado, que comente cómo se dio cuenta y qué aprendió de esa situación.



Los profesionales felices son mucho más eficaces que quienes no lo son, y sobre todo, son más creativos. ¿Es tu vida personal tan interesante como tu vida profesional?

Una vez que hayamos encontrado al candidato adecuado y que este haya aceptado el cargo, debemos comunicar a los candidatos que no hayan sido seleccionados la decisión que hemos tomado. Este mensaje puede concretarse a través de un llamado telefónico o mediante el envío de un correo electrónico. De este modo, daremos un cierre a la expectativa del aspirante, y contribuiremos a mostrar la calidez de la institución y sus responsables.

Modelo de comunicación

Estimado...

Ante todo, muchas gracias por tu tiempo y el compromiso demostrado en esta etapa de selección.

Quiero comentarte que ya hemos seleccionado a la persona que nos acompañará en el cargo que deseamos cubrir.

A pesar de no haberte seleccionado para el puesto, el hecho de haber llegado a esta instancia demuestra tu aptitud profesional y actitud personal.

Te deseamos lo mejor en tu carrera profesional.

*Saludos cordiales.
(Firma del directivo)*

LA AUTOPERCEPCIÓN DEL DOCENTE

Regresando a la entrevista, además de organizar una selección de preguntas como las que ya hemos abordado, es aconsejable utilizar una planilla de autoevaluación. Este recurso también puede ser utilizado con otros fines. Por ejemplo, en reuniones de supervisión con docentes que ya vienen trabajando en la institución y desean mejorar su desempeño. También como directivos podemos completar la grilla y monitorear nuestro desempeño a modo de autoevaluación.

Se invita al postulante para autoevaluarse de 1 a 10 en los siguientes ítems. (El candidato puede repetir en distintos ítems la misma calificación).



PLANILLA DE AUTOEVALUACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organización										
Sentido del humor										
Sensibilidad										
Flexibilidad										
Idoneidad										
Paciencia										
Puntualidad										
Creatividad										
Ritmo de trabajo										
Habilidad para explicar con claridad										
Habilidad para motivar										
Manejo eficaz del aula										

A medida que completa la grilla, el candidato se informará de las habilidades y competencias que se consideran fundamentales en la institución y comenzará a internalizarlas.

Es crucial averiguar cuáles son las edades, niveles y especializaciones que más le apasionan para analizar la posibilidad de adjudicarle cursos y secciones en relación con sus intereses. Un error que cometen muchos directivos es ofrecer los grupos que están disponibles. En esos casos, es muy posible que el candidato tome el cargo, pero ni bien encuentre una oferta más cercana a sus intereses, se alejará de la institución y obligará al equipo de dirección a comenzar un nuevo proceso de selección. La clave está en ofrecer aquello que motive a cada cual a dar lo mejor de sí.

Una vez finalizada la entrevista, es aconsejable transcribir la información que consideramos importante para agilizar, posteriormente, el reconocimiento de cada candidato.

Existen situaciones donde urge incorporar al docente sin dilaciones. Sin embargo, cuando el trámite de la incorporación se extiende y podemos tomarnos un tiempo para la reflexión, la planilla de entrevistas será de gran ayuda para recordar los detalles y características particulares de cada candidato.



APRECIACIÓN DEL CANDIDATO

Nombre:

Fecha:

Entrevistador:

Docente competente Sí No

Docente aceptable Sí No

Docente dudoso Sí No

Docente inaceptable Sí No

Comentarios

.....

Información complementaria

.....

Resulta muy práctico utilizar una escala de 1 a 4 para asignar una nota al finalizar la entrevista. Un postulante que recibe un 4 es una persona que se desea incorporar. Un (4 -) o un (3 +) indican que la persona necesitaría mejorar ciertos aspectos, pero resulta interesante para el proyecto. Un 3 refiere a una persona que no necesariamente se convierte en un docente destacado. Al asignar puntajes inferiores a 3, sabremos que esas personas no cumplen con las expectativas de la institución. Aunque transcurra cierto tiempo entre la entrevista y el momento de la decisión, el registro de estas calificaciones permitirá recordar cuál fue la impresión que tuvimos del candidato.

NO SIEMPRE UN BUEN DOCENTE ES UN BUEN PROFESIONAL

A menudo consideramos que el mejor docente es aquel que tiene un buen dominio del grupo, conoce académicamente su materia y domina didácticamente la transmisión de saberes a los alumnos. Sin embargo, también debe considerarse que un docente no resultará un buen profesional si no entrega los informes a tiempo, o llega tarde a clase o encuentra excusas para faltar a las reuniones de personal.

Cuando el buen docente no resulta un buen profesional, tarde o temprano surgirán tensiones. Solo si tenemos en mente qué tipo de profesional se está buscando, será posible hallarlo.

Serán necesarias dos o tres entrevistas para conocer al docente en profundidad y aun así, solo accederemos a conocer sus aptitudes. Para saber algo de sus actitudes es importante sistematizar el pedido de referencias. Solo así se podrá comparar nuestra impresión de la persona con la mirada que han construido aquellas personas que compartieron su labor profesional.

Dado que en los primeros encuentros, entrevistador y entrevistado intentan lo posible por agradar al otro, es fundamental que se soliciten referencias objetivas que ayuden a conocer al candidato antes de incorporarlo.



GUÍA DE CONSULTAS PARA SOLICITAR REFERENCIAS TELEFÓNICAMENTE

Mi nombre es y trabajo para

Estamos cubriendo un cargo y nos gustaría verificar referencias laborales sobre, uno de sus (actuales/antiguos) empleados.

1. *¿Me puede facilitar las fechas de empleo?*
2. *Por favor, me podría comentar sobre:*
 - su asistencia,*
 - su confiabilidad,*
 - su predisposición para asumir responsabilidades,*
 - su predisposición para seguir directivas,*
 - el grado de supervisión requerida,*
 - la calidad de su trabajo,*
 - la destreza de comunicación interpersonal,*
 - su actitud en general.*
3. *¿Cuáles son sus fortalezas?*
4. *¿Cuáles son sus debilidades?*
5. *¿Por qué dejó su puesto de trabajo?*
6. *¿Usted lo/la contrataría nuevamente? ¿Por qué sí o por qué no?*
7. *Me gustaría comentarle acerca del trabajo que nosotros vamos a pedirle que haga. ¿Usted piensa que puede hacerlo bien?*
8. *¿Hay algo más que le gustaría decirme acerca de.....?*

LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES DURANTE UNA INCORPORACIÓN

1. No preparar la entrevista.
2. Desarrollar una entrevista de selección deficiente.
3. No revisar los antecedentes del candidato para confirmar si está sobre o subcalificado para el cargo vacante.
4. Sobredimensionar alguna particularidad: familiar de un superior, reside en la zona, etcétera.
5. Sobreestimar las calificaciones académicas elevadas.
6. Carecer de un plan a largo plazo para el candidato.
7. Realizar promesas que no se puedan cumplir.
8. Desconocer si el candidato está alineado con la cultura institucional.
9. Expectativas exageradas sobre sus posibilidades.
10. Inexistencia de un texto que explicita sus responsabilidades, por ejemplo: horarios y tareas a cumplir.

LA CAPACITACIÓN INICIAL

Luego de encontrar a la persona indicada, verificar las referencias e incorporarla, es necesario desarrollar la *inducción*, un proceso tan importante como la selección.

Los primeros días del nuevo docente en su cargo resultarán críticos para la formación de su actitud, su desempeño inicial y el ritmo con el que va a contribuir a la dinámica institucional.

Como directivos necesitamos que el nuevo integrante pueda desplegar todo su potencial en un plazo razonable. De allí, la importancia del período de inducción.

Antes de iniciar una relación profesional es importante que el docente conozca qué esperamos de su labor. Para ello será beneficioso que se disponga de un "Manual del docente". Este es un compendio de la información que los docentes deben conocer. Allí se expondrán las expectativas de la institución y las responsabilidades de sus integrantes.

El documento de inducción puede denominarse "Manual de bienvenida", "Guía de incorporación" u otra denominación que la institución considere adecuada. Consiste en un cuadernillo donde se describen las tareas cotidianas. Cada institución le dará la forma y contenido que considere más apropiados. Sugerimos destacar en formar independiente las pautas académicas y las administrativas.

Los primeros días de un docente en una nueva institución se caracterizan por la motivación y el entusiasmo. Por eso se trata de un momento que debe ser aprovechado de la mejor manera posible. Un docente nuevo, ávido de conocer la institución, seguramente leerá los materiales que le presentemos con vehemencia.

Algunos temas que se pueden incluir en el cuadernillo:

- **La institución.** Qué nos caracteriza como organización. Aclarar si pertenece a algún tipo de agrupación, asociación, congregación, colectividad, etcétera. Cuándo nació la institución y su evolución a lo largo del tiempo.
- **Misión, visión y valores.** La *misión* responde a las preguntas: *quiénes somos y de dónde venimos*. La *visión* responde a las preguntas: *qué queremos lograr, cómo queremos que se nos conozca*. Al abordar los *valores*, se responderá a la pregunta acerca de cómo somos y en qué creemos.
- **Quiénes forman parte de la institución.** Es importante que el docente conozca la estructura institucional para saber a quién recurrir en determinadas situaciones. En algunas ocasiones los nuevos integrantes se sienten frustrados cuando tienen un problema y no saben con quién hablar de ello.
- **El período de prueba.** El postulante debe saber si se da o no un período de prueba, si existe un contrato y cuáles son las condiciones del trabajo.
- **Condiciones de empleo.** El postulante conocerá claramente cuál es su situación contractual con la organización, el período por el que se lo requiere, cuál será su salario, qué día cobrará y qué beneficios sociales recibirá.
- **Responsabilidades académicas y generales.** El docente debe saber qué se espera de su trabajo en la institución: qué actividades formarán parte de su rutina diaria y a qué reuniones y actos deberá asistir.
- **Motivos de ausencia.** Las personas se enferman, sobrellevan problemas personales o familiares, y es lógico que puedan ausentarse durante el año. Sin embargo, el docente debe ser consciente de que las faltas injustificadas irán en desmedro de su tarea y generarán dificultades para la institución y sus alumnos.
- **Comunicación en caso de ausencia.** Para evitar o mitigar las dificultades ocasionadas por la ausencia, cada institución guarda un procedimiento para esas situaciones que debe ser conocido por todos: a quién avisar, con cuánta antelación, a través de qué medio, etcétera.
- **Puntualidad.** La puntualidad implica respeto tanto por el alumno como por la institución y por la tarea que se desarrolla. El docente no debe llegar cuando la clase ya ha comenzado. El educador responsable sabe que tiene que estar presente antes del horario de ingreso y que debe retirarse cuando los chicos han partido, con el aula cerrada y los materiales en orden.
- **Descripción de las clases.** Definir las características de las clases. En muchas instituciones existen cursos paralelos y como directivos debemos asegurar la coherencia de los temas abordados y la dinámica en las aulas. Si bien cada docente imprime en su clase su personalidad, su estilo, su manera de transmitir conocimientos, los cursos deben estar enmarcados en un mismo proyecto que constituye un rasgo de identidad institucional.
- **Horario de trabajo.** Explicitar la hora a la que debe ingresar el profesional y la hora en la que finaliza su jornada laboral.

- **Asistencia a las reuniones.** Especificar cantidad y características de las reuniones que se realizan a lo largo del año y cuáles serán las responsabilidades de los docentes de acuerdo al tipo de reunión.
- **Observación de clases.** El profesor o maestro que se incorpora tiene que saber que sus clases serán observadas. La observación no debe ser vivida como "persecución", sino como acompañamiento por parte del directivo que ingresa al aula para monitorear diferentes aspectos del proceso educativo. El docente debe conocer cómo funcionan las instancias de observación.
- **Fechas de entrega de los informes.** Establecer los días de entrega de los informes y la tolerancia respecto al retraso de su cumplimiento.
- **Faltas de conducta.** Dejar en claro qué se considera una falta de conducta y cómo se procede en caso de que ocurra.
- **Capacitación.** Es muy importante que el docente conozca con anticipación la política sobre la capacitación del personal. En algunas instituciones la capacitación recibe apoyo material concreto de la organización. Es necesario informar si la capacitación se realiza dentro o fuera del establecimiento, si existen planes de desarrollo profesional y cuál es el aporte económico de la escuela.
- **Código de vestimenta.** Algunas instituciones, por razones religiosas o culturales, establecen de qué modo deben vestir quienes trabajan en ellas. Será necesario que el docente conozca estas pautas con anticipación para determinar si está dispuesto a cumplimentarlas.
- **Biblioteca escolar.** Detallar su funcionamiento, mecanismos para el préstamo de libros, plazos de devolución, actividades de extensión, rol del bibliotecario, etcétera.
- **Materiales.** Los maestros y profesores deben saber con qué elementos cuentan para desarrollar sus clases: régimen de acceso a la biblioteca, a la mapoteca, si disponen de sala de proyecciones o si se transportan pantallas a las aulas. También deben conocer cómo se accede a los diversos elementos: ¿existe un registro para solicitar el uso del equipo de audio?, ¿un encargado administra su utilización?, ¿se cuenta con libre acceso para alumnos y profesores?, ¿los docentes pueden aportar sus propios materiales audiovisuales?, ¿el profesor puede solicitar dinero a sus alumnos para encargar materiales educativos?
- **Día de pago.** Informar al docente las fechas de pago y a través de qué mecanismo se concreta: transferencia bancaria, cheque, etcétera. También el docente tiene que conocer el procedimiento para solicitar adelantos de sueldo.

Para corroborar la lectura de este cuadernillo por parte del nuevo docente será conveniente que exista un apartado donde el docente firme su compromiso con las normas institucionales.

La comunicación de las pautas de trabajo y la posibilidad de explicitar las actuaciones futuras, conversarlas y consensuarlas redundará finalmente en un estado de

tranquilidad para todos los actores institucionales, dado que cada uno tendrá en claro sus responsabilidades, límites y posibilidades. Para optimizar el funcionamiento de una escuela es fundamental compartir objetivos institucionales y prácticas culturales propias de la comunidad educativa.



¡TU TURNO!

¿Qué otro tema/ítem incluirías en el manual de bienvenida?

.....

.....

Dos semanas después de la incorporación, se recomienda entregar al nuevo docente un formulario para que allí pueda volcar sus sensaciones en relación con la inducción. De este modo, contaremos con información relevante que nos ayudará a mejorar el proceso en caso de que sea necesario. Por ejemplo:



FORMULARIO

Docente:

Área/cursó/grado:

Encargado del proceso de inducción:

Fecha:

¡Bienvenido a nuestra institución! Te pedimos unos minutos de tu tiempo para que evalúes el proceso de inducción. Tu respuesta nos permitirá seguir mejorando la recepción de los nuevos profesionales y que todos se sientan contenidos en los primeros días de clase.

¿Te sentiste bien recibido?

.....

.....

.....

¿Consideras que te entregaron el material necesario para comenzar a desarrollar tu labor de manera adecuada?

.....
.....
.....

¿Qué aspectos del manual de bienvenida te resultaron más relevantes?

.....
.....
.....

¿Tuviste la oportunidad de leerlo para familiarizarte con las normas y expectativas institucionales?

.....
.....
.....

¿Qué preguntas/interrogantes aparecieron durante la lectura? ¿Tuviste la oportunidad de formularlas?

.....
.....
.....

¿Hay algo que necesites y no te fue ofrecido en este proceso?

.....
.....
.....

¿Qué comentario te gustaría agregar?

.....
.....
.....

¡Muchas gracias por tu tiempo!

El proceso de inducción puede estar a cargo de uno de los directivos o también de un docente que lleve cierto tiempo en la institución, se encuentre comprometido con el proyecto y cuente con habilidades interpersonales. Si en el equipo identificamos a un colaborador que reúne estos atributos y acepta el desafío, es una muy buena posibilidad designarlo como responsable del período de inducción. Esta designación requerirá una capacitación específica para que pueda desempeñar el rol de modo satisfactorio.

Cuando coincidan incorporaciones múltiples (posiblemente al inicio del ciclo lectivo), se puede llevar adelante el proceso de inducción de modo grupal. Si se trata de una incorporación individual durante el ciclo lectivo (por ejemplo, a partir de una licencia) se realizará la inducción de manera específica.

Es muy útil diseñar una lista de cotejo o *checklist* para completar a medida que avanza el proceso de inducción. Esta planilla la puede completar el responsable del proceso o el mismo docente. Luego, se puede incorporar la lista en el legajo del nuevo docente. Presentamos un ejemplo posible:



LISTA DE COTEJO

Docente:

Cargo:

Inicio de actividades:

Responsable del proceso de inducción:

Primer día

Bienvenida

Presentación a colegas

Visita guiada por las instalaciones

- *Sala de profesores*
- *Dirección y secretaría*
- *Cafetería*
- *Sanitarios*
- *Gimnasio*
- *Salón de usos múltiples*
- *Biblioteca*
- *Otras áreas*

- Lectura del manual de bienvenida*
- Confirmación de días y horarios de trabajo*
- Código de vestimenta*
- Salida, planos de emergencia y plan de evacuación*
- Explicación de simulacros y alarmas*
- Directorio de teléfonos e internos*
- Direcciones de correo electrónico*
- Redes sociales*
- Procedimiento para accidentes*
- Contacto en caso de accidentes*
- Presentación de carpetas y cuadernos institucionales*
- Listados y organigramas*
- Explicación básica de temas tecnológicos*
- Información de pago (fechas y procedimiento)*

Primera semana

Requisitos

- Del cargo (responsabilidades)*
- Estándares de desempeño*
- Capacitación y desarrollo profesional*

Uso de la biblioteca

Uso del laboratorio de informática

Otros:

Reuniones

- Próxima reunión con director/a*
- Próxima reunión con jefe de departamento/coordinador*
- Próxima capacitación*

Firma del docente:

Firma del responsable de la inducción:

Se pueden incorporar los ítems que cada directivo considere necesarios, así como reemplazar aquellos temas que no resulten imprescindibles.

Un buen proceso de inducción va a permitir que el docente pueda desempeñarse de la mejor manera en el menor tiempo posible.



El docente necesita comprender qué papel cumple dentro del proyecto educativo. Necesitamos darle sentido a su trabajo. Es decir, conectar la actividad con la emoción.

LAS PERSONAS FORMAN LA INSTITUCIÓN

La educación no tiene que ver solo con materiales, libros, programas o edificios. Fundamentalmente, tiene que ver con las personas. La única forma de garantizar una buena propuesta educativa ocurre por medio de la labor de los docentes y esta labor dependerá –en gran medida– del tipo de gestión que realice el directivo.

Se dan dos maneras de contar con un muy buen equipo de trabajo: a) atraer a los mejores para incorporarlos en la medida que se producen las vacantes, y b) ayudar a los que ya están, motivándolos y brindándoles recursos para mejorar sus prácticas.



¡TU TURNO!

Anota cinco o seis actividades que realices un día cualquiera en tu institución.

Describe, por ejemplo, las tareas que realizaste el lunes pasado:

.....

.....

.....

.....

¿Cuántas de estas acciones tienden a mejorar al equipo de docentes?

.....

.....

.....

Comparemos tus respuestas con lo que refieren directivos y coordinadores de instituciones cuando se les presenta este ejercicio. Ellos suelen responder:

- Atender a los alumnos.
- Atender a los padres y proveedores.
- Atender las necesidades de los profesores.

Nunca falta quien manifiesta: "Apagar incendios".

No se trata de *trabajar mucho* sino de *trabajar de manera inteligente*.

"Apagar incendios" no habla de una buena gestión. Es inevitable que se den situaciones que haya que resolver con urgencia, pero si el directivo consume el día apagando incendios, evidentemente, algo malo está ocurriendo. El incendio debería ser la excepción, y se evitará que forme parte de la rutina o sea la regla de la institución. Es importante tener esto muy claro.

También es importante reconocer que una de las tareas básicas de un buen directivo está relacionada con ayudar a los docentes a mejorar. Todo director sabe que, cuando se cierran las puertas del aula comienza el "mundo del docente", y que para que el proyecto institucional se vea reflejado en las aulas es indispensable haber trabajado junto al maestro.

Los directivos que *viven apagando incendios* seguramente no conversan con sus docentes, ni observan sus clases con la finalidad de acompañarlos y enriquecer el trabajo en el aula. Muchos docentes comentan que las observaciones no pasan de ser actos administrativos, burocráticos, que no los ayudan a crecer.



¡TU TURNO!

En la institución X encontramos a dos profesores, José y Héctor. José trabaja de manera comprometida, se acuesta más tarde de lo que quisiera corrigiendo trabajos, jamás se pierde una reunión de equipo y prepara clases excelentes. Jamás deja de elaborar un informe. Es uno de esos docentes "estrella".

Héctor suele llegar tarde, los informes siempre los presenta a destiempo, cuando un padre quiere verlo nunca tiene un minuto disponible y al directivo le resulta muy difícil hablar con él porque siempre se tiene que ir al otro colegio.

¿Qué reflexión te merece esta situación?

.....
.....
.....

¿Con quién tendrá un problema el director?

.....
.....
.....

Generalmente, se suele pensar que el problema es con Héctor, pero no se suele reparar en que podría surgir una tensión con José. Héctor está en su zona de confort, está cómodo. José puede preguntarse: "¿Pero soy el único que trabaja?".

Es muy posible que José comience a reducir su desempeño porque se siente desmotivado. También puede ser que busque otra institución en la que le reconozcan su trabajo. De este modo, el colegio habrá perdido a uno de los mejores docentes.

No nos olvidemos que las acciones u omisiones llevadas a cabo por el directivo son observadas por muchos ojos, y juzgadas por testigos silenciosos de su desempeño que evalúan su estilo de liderazgo. Lo que decida y realice el directivo repercute no solo en aquellos involucrados en una situación particular, sino también en el resto del personal.

El buen directivo no solo trabajará con Héctor para que revise su falta de compromiso, también se dedicará a José para que no pierda la motivación que lo caracteriza. Si esto no ocurre, una vez que José decida irse, todo intento por retenerlo se tornará insuficiente. Retener talento es una habilidad de los buenos directivos.

ALGO MÁS SOBRE EL DESARROLLO PROFESIONAL. COMPARTIR CONOCIMIENTOS

Ya hemos visto en el Capítulo 7, que el desarrollo profesional va más allá de la mera capacitación. Los saberes que el directivo comparte con los docentes afianzan el desarrollo profesional y mejoran la institución. Sin embargo, algunos directivos mezquinan esa transmisión porque temen que, después de haber aprendido, los docentes se lleven sus conocimientos a otra institución.

Esta forma de pensar no se justifica. Las personas, por variados motivos circulan por diferentes ámbitos laborales. Es la ley de la vida. Pero, ¿es realmente un problema para la institución que un docente "se lleve conocimientos a otro lado"? ¿No es más grave que aquellos que se quedan carezcan de los saberes que podemos transmitirles para potenciar la institución?

Cuando el directivo comparte su conocimiento toda la estructura crece. Y no se queda estancado, esto le ayuda a crecer también. Comparte tu conocimiento y experiencia, de modo que las personas que trabajan en tu equipo se transformen en mejores profesionales. Cuando creamos una comunidad de líderes, en donde todos colaboran en el crecimiento colectivo, la institución se beneficia.

Bibliografía

- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. Estados Unidos: McGraw-Hill. Briefcase Books Series.
- Bagget, B. (1992). *The Book of Excellence*. Nashville: Rutledge Hill Press.
- Barker, A. (1997). *How to Hold Better... Meetings*. London: Kogan Page Limited.
- Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós Ibérica. Traducción al español.
- Covey, S. R. (1991). *Principle Centered Leadership*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Christison, M. A. y Stoller, F. L. (1997). *A Handbook For Language Program Administrators*. Burlingame (CA): Alta Book Center Publishers.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Handy, C. y Aitken, R. (1990). *Understanding Schools as Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Impey, G. (1994). *The ELT Manager's Book*. Estados Unidos: Heinemann.
- Nelson, B. (1994). *1001 Ways to Reward Employees*. Nueva York: Workman.
- Pennington, M. C. (1991). *Building Better English Language Programs*. Washington D.C.: NAFSA Association of International Educators.
- Robbins, P. y Alvy, Harvey B. (1995). *The Principal's Companion*. California: Corwin Press.
- Scholtes, P. R. (1998). *The Leader's Handbook*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Stoller, F. L. (1995). "Managing Intensive English Program Innovations". En NAFSA. Working Paper N° 55. Sewickley: NAFSA Association of International Educators.
- Stronge, J. H. y Tucker, P. D. (2003). *Handbook on Teacher Evaluation*. Nueva York: Eye On Education.
- Swan, William S. Ph. D. (1991). *How To Do A Superior Performance Appraisal*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Whitaker, T. (2003). *What Great Principals Do Differently: Fifteen Things that Matter Most*. Nueva York: Eye On Education.

Se terminó de imprimir
en el mes de febrero de 2015
en Talleres Gráficos Nuevo Offset,
Viel 1444, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Tirada: 2000 ejemplares.

GESTIÓN EDUCATIVA EN ACCIÓN

La excelencia académica se mide a través de los docentes de una institución educativa. Por lo tanto, el trabajo de desarrollar, motivar y liderar a los educadores, pasa a ser una función indispensable de todo buen directivo. En este libro encontrarán ideas, técnicas, ejercicios y estrategias para ayudar a los docentes a trabajar bien, y a los que ya lo hacen, a trabajar mejor aún.

Laura nos invita a una conversación seria y, a la vez, íntima, en la cual el lector se siente apoyado por una verdadera mentora que habla desde la experiencia.

Gabriel Diaz Maggioli. Director de *Language Learning and Teaching*, The New School University, New York.

Un libro escrito por Laura resultará de un valor incalculable para todos los educadores y no deberá faltar en ninguna de sus bibliotecas.
Edith Consolandich. Directora General, Colegio Inglés, Montevideo.

Al finalizar la lectura del material todos tendrán una lista de ideas preparadas para transformar en proyectos exitosos.

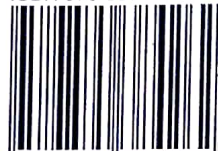
Cynthia Goldberg. Directiva de Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEPE / Argentina).



Laura Lewin es consultora de las más importantes instituciones educativas de Argentina. Ha dictado talleres en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Preside el Congreso Internacional de Desarrollo Profesional para Profesores y Coordinadores de inglés, y el Congreso Internacional para Directivos Innovadores de Instituciones Educativas, ambos con sede en Buenos Aires. Dirige *ABS International*, una empresa de capacitación educativa, desde el año 1992.

Noveduc.com

ISBN 978-987-538-426-2



9 789875 384262