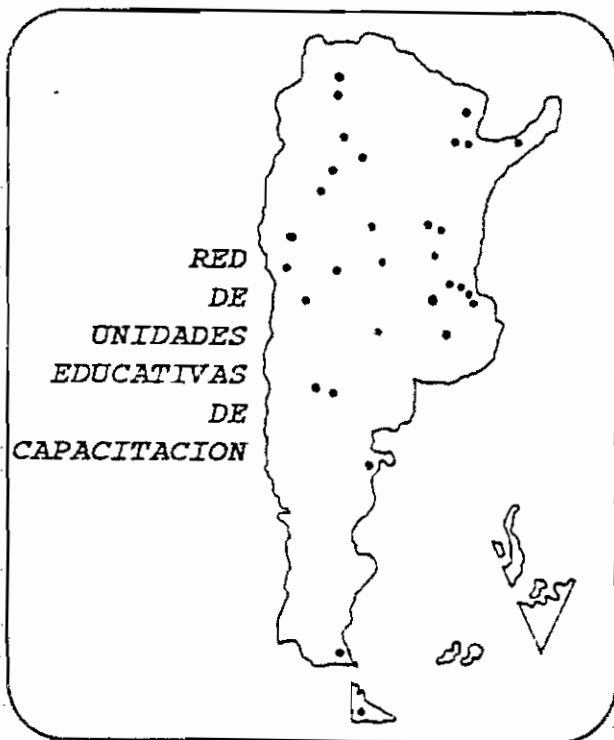


PARA QUE LA DISTANCIA  
NO NOS SEPARE



UN CAMINO COMPARTIDO  
PARA LA TRANSFORMACION  
EDUCATIVA



MINISTERIO  
DE  
CULTURA Y EDUCACION

REPENSANDO  
EL ROL  
DEL DIRECTOR  
(Documento de apoyo)

MINISTRO DE CULTURA Y EDUCACION  
**Prof. Antonio Francisco Salonia**

SECRETARIO DE EDUCACION  
**Dr. Luis Antonio Barry**

SUBSECRETARIA ADJUNTA  
**Prof. Marta Esther Fierro**

DIRECCION NACIONAL DE GESTION EDUCATIVA  
Subdirectora a cargo de la Direccion  
**Prof. Celia Menoyo**

DIRECCION DE FORMACION Y CAPACITACION DOCENTE  
Director **Dr. Julio Cesar Labaké**

INV	017499
SIG	F011 377.8
LIB	2



Este material fue producido por el CENCAD-Centro Nacional de Capacitación Docente-(Callao 930 ,Buenos Aires, telefono 01-42-8487).

Directora : Prof. Lelia Oderigo de Hierro  
Subdirectora : Prof. Ana Laura Cervelli de Vidarte  
Autores : Prof. Ida Dominguez  
Prof. Edgardo Isaac  
Colaboraron: Claudia A. Rivero  
Javier Maiza

REPENSANDO  
EL ROL  
DEL DIRECTOR  
(Documento de apoyo)

MATERIAL DE TRABAJO

## PRESENTACION

Este documento, que hoy llega a sus manos, tiene la intención de servir como elemento de consulta y reflexión frente a la propuesta de "transformar la escuela". No escapa a su análisis que el desempeño del director es clave para esta tarea que encierra una doble responsabilidad: la de conducir a la comunidad educativa, la de interpretarla y generar propuestas para esta transformación.

No dudamos de la preocupación e inquietud que invade a los docentes frente a esta propuesta, por lo que estimamos conveniente tratarla en grupo.

Además, queremos proponerle, y nos interesaría, iniciar una correspondencia pedagógica, que podría comenzar por el envío de sus reflexiones acerca de las distintas actividades ofrecidas o el planteo de inquietudes, con respecto a las cuales podamos colaborar para su resolución teórico-práctica.

Cordialmente.

## EL ROL DEL DIRECTOR

Este documento pretende ser una reflexión guiada, partiendo de la afirmación: "El director es un elemento clave en la institución escolar". En el mismo se analiza el rol del director, sus funciones y responsabilidades, teniendo como objeto lograr una verdadera efectividad y eficiencia en su desempeño, a través de una adecuada organización institucional.

La finalidad del documento es la de apoyar el accionar de quien ejerce la conducción en la institución escolar, dada la responsabilidad y el ineludible compromiso que representa el cumplir su rol de orientador en el programa propuesto dentro de la "Transformación de la educación secundaria".



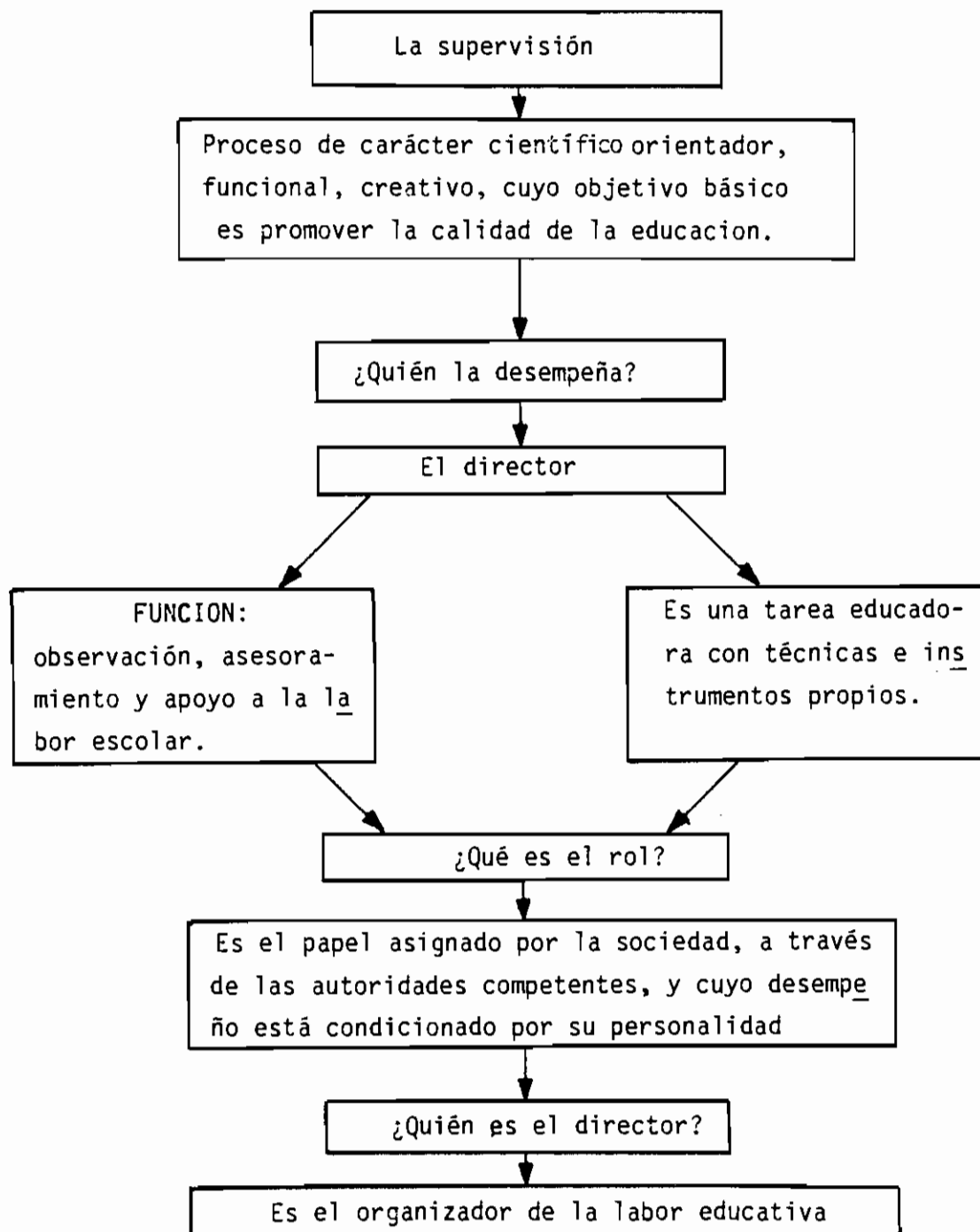
**ACTIVIDAD:**

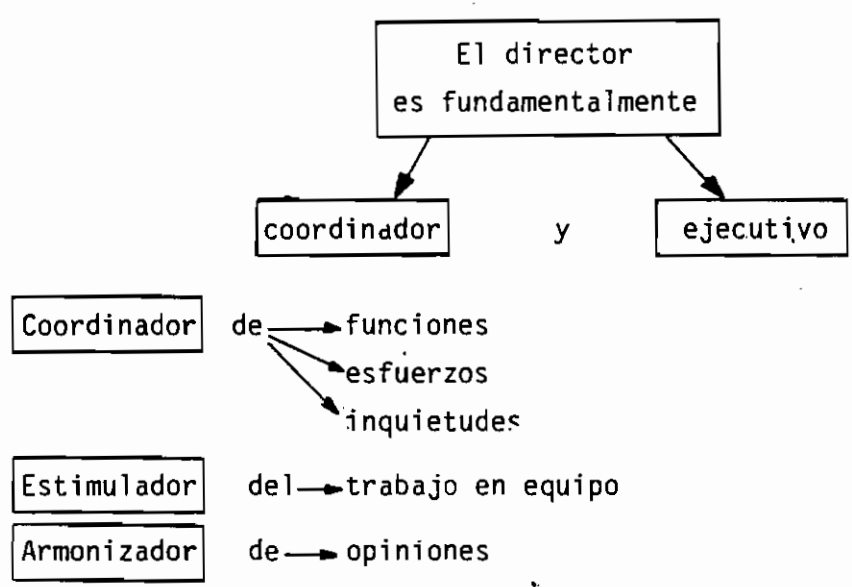
Para comenzar el tratamiento del tema, y previo a cualquier otra consideración, le proponemos realizar la siguiente actividad:

Usted se desempeña como Director de una escuela secundaria:

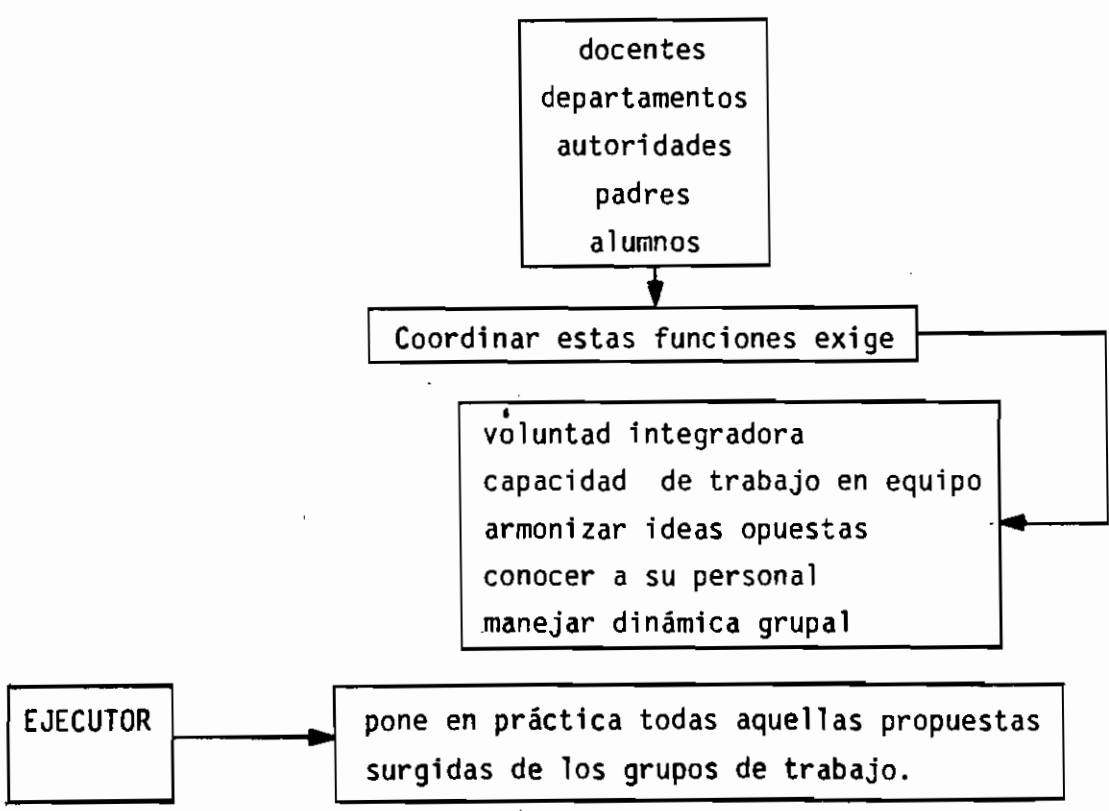
1. ¿ Qué significa para usted desempeñar el rol ?
2. ¿ Cómo cree usted que debe ser un director eficiente ?

## EL DIRECTOR: IMPORTANCIA DE SU ROL, EN LA CONDUCCION DE LA ESCUELA





En la realidad, gran parte de las tareas directivas se centran en reuniones con:







## ACTIVIDAD

Se espera (en forma explícita o implícita) que el Director "maneje" ciertas claves que son la base de sus acciones:

asesorar  
promover  
evaluar  
observar  
orientar  
coordinar  
organizar  
delegar  
apoyar  
dinamizar  
participar  
comunicar

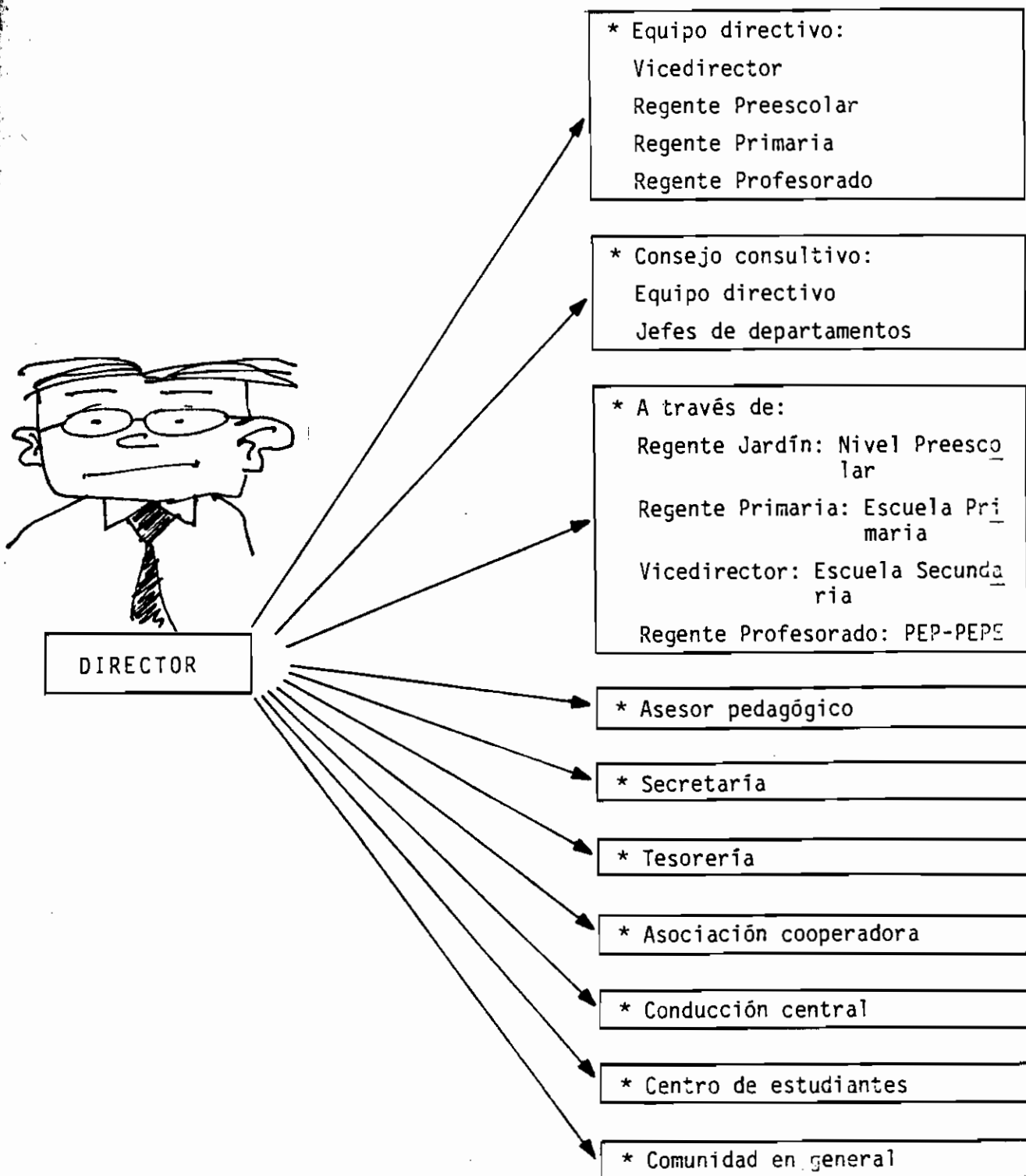
En la afirmación precedente, se hallan enunciadas las claves del accionar de las funciones del directivo. Lea y analice el texto anterior; a continuación responda:

- ¿Considera que estas claves significan una innovación?
- ¿Cómo enfocaría las mismas teniendo como propuesta la transformación de la educación secundaria?

### FIGURA DEL DIRECTOR

Para la organización institucional, la tarea del Director se divide en tres áreas o sectores: 1. técnico - pedagógico  
2. orgánico - administrativo  
3. socio - comunitario

y se relaciona con:



El esquema propuesto apunta, fundamentalmente, a resaltar la complejidad de las relaciones institucionales que mantiene el Director.

Diversas investigaciones muestran que el Director se encuentra muy absorbido por el sector administrativo, consagrándole, generalmente, entre el 25 y 50 % de su tiempo. Esto se deriva de atender, por ejemplo: aspectos relacionados con las tareas de secretaría, tesorería, infraestructura edilicia, elevación de informes, etc.

**Sin embargo**, su función debería ser eminentemente técnica y a ella tendría que dedicar el grueso de su tiempo. En este aspecto, es su responsabilidad promover el mejoramiento y transformación del quehacer pedagógico.

**Lo expresado precedentemente** no significa, por sí, un cambio institucional. El cambio estará determinado por el modo de establecer las relaciones.

**En función de ello**, resultará ahora conveniente volver al análisis de las "claves", y que han sido extraídos de la Revista Herramienta Cooperativa, Año II, Nº 25, Santa Rosa (La Pampa):

1. Participar no es desorganizar, sino generar otro orden, en el que hay reglas y objetivos.
2. Horizontalizar las decisiones y verticalizar la ejecución: debe haber decisión colectiva y ejecución disciplinada.
3. Varias cabezas piensan mejor que una: la intercomunicación debe ser fluida.
4. La conducción no desaparece, sino que cambia: el que conduce asume la responsabilidad de expresar el nivel de consenso del grupo.
5. Máxima iniciativa y autonomía de cada uno de los miembros del grupo, dentro de su ámbito de responsabilidad.
6. La unión centrada en los objetivos: el factor aglutinante no es la autoridad, sino el objetivo a cumplir.
7. El aprovechamiento de las energías centrípetas, que deben ser encauzadas inteligentemente en función de los objetivos.
8. Hacer circular la información; hay que establecer mecanismos eficaces de difusión.
9. La autoridad entendida como conocimiento: la jerarquía debe basarse en la autoridad que da el conocimiento.
10. El que conduce, enseña y delega: debe ayudar a los demás a hacer lo que él sabe hacer y facilitar la labor en común, lo que hará dejar de ser imprescindible.



**ACTIVIDAD:**

PARTICIPAR  
DELEGAR  
COMUNICAR

Relea el texto extraído de la Revista Herramienta Cooperativa.

Establezca las relaciones que se puedan producir entre las tres "claves", que se hallan encerradas en el recuadro, y los términos subrayados en el texto citado.

"La participación tiene que ver con la necesidad de los hombres de organizar un orden comunitario, que ubique sus raíces, en lo que quieren, sienten y piensan los miembros del grupo identificados por su sistema de creencias, normas y valores".

Estructurar la participación en una institución equivale a responder a estas preguntas:

- a. ¿Quién participa? (protagonistas).
- b. ¿A qué campos se extiende la participación? (ámbitos de participación).
- c. ¿Qué grado de fuerza debe tener la intervención de cada uno? (niveles de participación).

¿Cuáles son las responsabilidades consideradas más importantes para el Director?

- Orientación técnica y mejoramiento del currículo
- Administración del personal
- Trabajo administrativo
- Perfeccionamiento docente
- Relaciones con la comunidad

De estas responsabilidades, la más importante debe ser la relacionada con la orientación técnica y el mejoramiento del currículo, dado que la misma es la actividad central, alrededor de la cual giran todas las demás. Por ello, debe dedicarle la mayor cantidad de tiempo disponible.

En función de lo expuesto, se recomienda:

- \* Formular con su personal objetivos institucionales congruentes.
- \* Trabajar con los docentes en la interpretación, adaptación, revisión y enriquecimiento del currículo.
- \* Analizar con los docentes la aplicación de nuevos métodos de enseñanza y esquemas de planificación.
- \* Elaborar un plan de evaluación amplio y eficiente, es decir, que cubra todas las actividades que se realizan en la escuela.
- \* Promover el perfeccionamiento docente.
- \* Ser responsable de su propio perfeccionamiento.
- \* Analizar su labor para autoevaluarse.

**En síntesis**, el Director debe estar al servicio de la transformación educativa, para lo cual:

- Debe comprender la institución en la que trabaja, sus propósitos, objetivos, el área a la que ella sirve, así como tener conciencia de sus falencias. Es decir, una visión unitaria y total de la escuela.
- Debe comprender sus objetivos como punto inicial y esencial de referencia.
- Estará familiarizado con la comunidad y tendrá conciencia de sus necesidades.
- Debe trabajar con método; contribuir a la creación de un medio de trabajo organizado.
- Propiciar y compartir el esfuerzo cooperativo, de manera que sean vistos y sentidos como unidad laboral (participar - responder - producir).
- Crear una atmósfera de trabajo que contribuya a la productividad y a la satisfacción.
- Debe facilitar la comunicación, aspecto fundamental en su labor.
- Planificar y coordinar su gestión.
- Debe tomar decisiones; no puede permanecer neutral y asumir una posición ante los problemas de la institución.

**UNA GUIA PARA LA REFLEXION**

De acuerdo con las funciones que debe cumplir un Director, y acorde, también, con la complejidad de las mismas dentro del programa de transformación educativa, pareciera surgir la necesidad de entender, por sobre cualquier otra consideración, que es una labor que implica, de hecho, la existencia de un ámbito permanente de reflexión. En ese ámbito, el Director evaluará su desempeño y, en consecuencia, ratificará las acciones que cumple en la actualidad.

A tal efecto, hemos elaborado una lista de cuestiones referidas a esa labor y que pueden servir como herramientas o guías para la reflexión:

Resulta conveniente	Cuestiones para reflexionar	Escala
Conocer al personal	¿Respetar las diferencias individuales de los docentes? ¿Conoce las posibilidades de cada uno? ¿Distribuye las tareas acorde con sus posibilidades? ¿Ayuda a los docentes a integrarse en la Institución?	
Perfeccionar al personal	¿Comparte los problemas técnicos que afectan al personal? ¿Fomenta la lectura profesional y la experimentación? ¿Fomenta su interés por actualizarse permanentemente? ¿Ofrece formas de capacitación al personal? ¿Cuáles? ¿Brinda toda la información que posee al respecto? ¿Asiste a las reuniones programadas por los grupos docentes? ¿Fomenta la participación del personal para interesarlos en el perfeccionamiento?	
Reunir periódicamente al personal	¿Comunica al personal los proyectos propuestos, el programa de acción? ¿Promueve y delega la participación del personal? ¿Efectúa el seguimiento y control de las acciones propuestas en los proyectos?	

<p>Promover la participación, mediante la iniciativa y la creatividad</p>	<p>¿Alienta propuestas de trabajo?                  ¿Da relevancia a las iniciativas?                  ¿Facilita la concreción de proyectos?                  ¿Favorece la difusión de los proyectos que se realizan?                  ¿Ayuda a conocer a la institución y a la comunidad?</p>	
<p>Supervisar</p>	<p>¿Fija los aspectos a supervisar?                  ¿La observación es metódica y objetiva?                  ¿Utiliza instrumentos para evaluar?                  ¿Cuáles?                  ¿Confía en que todo se cumple?                  ¿Supervisa con la frecuencia necesaria?                  ¿Distribuye entre el personal de conducción las tareas de supervisión?                  ¿Visita clases?                  ¿Asiste a reuniones de departamentos?</p>	
<p>Delegar responsabilidades</p>	<p>¿Asigna responsabilidades de acuerdo con las funciones y elección por parte del personal?                  ¿Exige que se le consulte en todo?                  ¿Delega en demasía, dando lugar a la formación de "supervisores" paralelos?                  ¿Comprueba las acciones delegadas?</p>	
<p>Conocer y orientar a los alumnos</p>	<p>¿Tiene contactos directos y asiduos con los alumnos? ¿De qué manera?                  ¿Programa acciones en las que participen los alumnos? ¿De qué tipo?                  ¿Promueve la formación del centro de estudiantes u otras agrupaciones similares?                  ¿Interviene personalmente en relación con problemas significativos de los alumnos?                  ¿Los motiva para que participen en la vida de la Escuela y de la comunidad?                  ¿Atiende los requerimientos de los alumnos? ¿Los escucha?</p>	
<p><b>ESCALA:</b> 1. Siempre                  2. A menudo                  3. Rara vez                  4. Nunca</p>		



Las cuestiones planteadas no agotan las instancias de la vida de la escuela, y acerca de las cuales también cabría reflexionar, como los aspectos comunitarios, curriculares, evaluativos (en cuanto a promoción, repitencia y deserción), los que serán objeto de posterior tratamiento.



**ACTIVIDAD:**

¿ Cómo puede contribuir, desde su rol, con eficiencia, para que la transformación educativa se vaya concretando ?

~ La llave de la transformación  
pasará por nuestra capacidad  
para convivir y resolver cooperativamente  
acciones que permitan  
una mejor educación  
para todos los hombres. ~

UN POCO MAS . . .

Antes de finalizar el presente documento, creemos conveniente volver nuevamente, a las "claves de actuación" del director, que figuran en el texto y que permiten apreciar cómo se enfoca el desempeño del rol.

Hemos seleccionado, entre todas ellas (las claves), la que se refiere a "Delegar", porque es una "acción" que está ligada directamente a la participación.

Analicemos, en primer lugar, el concepto que encierra el término:

D E L E G A R

"En la Dirección moderna, es confiar a un docente la misión de alcanzar un objetivo, dejándole cierta iniciativa o autonomía en la elección de los medios para llegar al mismo, y aceptando la idea de que en la ejecución puedan cometerse errores. El Directivo distribuye entre sus colaboradores los objetivos a cumplir, los resultados a alcanzar, dejándole la iniciativa en cuanto a los medios y procedimientos. "

Como **conclusión**, podemos decir que: El acto de delegar entraña compartir con sus docentes el trabajo y las decisiones que, en caso contrario, él mismo tendría que realizar.

Pero, cabe preguntarnos:

- ¿ Cuáles son las posibilidades de la delegación ?
- ¿ Hasta dónde puede llegar ?

Entendemos que, cuando se delega, "la autoridad continúa vigente en el que se ha delegado alguna acción". Es decir, que siempre hay "una reserva de autoridad" por parte de quien delega; de lo contrario, no habrá diferenciación de funciones entre los integrantes de una institución.

Retomando el concepto que nos ocupa, se verifica una delegación de autoridad cuando "el delegante" confía a otro, "el delegado", el encargo de realizar una prestación que entre en la responsabilidad del primero.

La delegación es una forma de la participación.

Presenta aspectos fundamentales:

- \* La asignación a una persona determinada, por parte de otra, de una tarea específica propia de ésta última.
- \* El otorgamiento de autoridad para el desarrollo de la tarea asignada.
- \* La creación de una obligación de realizar el encargo satisfactoriamente, con responsabilidad.

Creemos conveniente enumerar, a continuación, una serie de condiciones, cuyo cumplimiento hace a la eficacia de la delegación:

- Definir los objetivos que se piensa lograr por medio de la delegación; definir el resultado a alcanzar.
- Escoger la persona más adecuada para la tarea, de acuerdo con su capacidad y competencia.
- Asegurarse que el interesado comprenda e interprete, correctamente, la tarea que se le ha delegado.

Esto parece superfluo, pero la experiencia ha permitido comprobar los errores cometidos cuando no se interpreta con corrección la tarea asignada.

- Definir con claridad la función, la responsabilidad, los poderes, que se transfieren.
- Atribuir a la persona la autoridad y asistencia suficientes para el cumplimiento de la comisión delegada, reservándose el seguimiento y el control que va implícito en el rol del director.
- Dejar a la persona elegida como responsable de la tarea ejercer la libertad de iniciativa en el desarrollo de la misma, aun cuando queda entendido que no puede trasponer los límites de la tarea encargada y de su correspondiente autoridad. Es decir, las decisiones se enmarcan en lo posible.

**NO OLVIDAR**

- \* Prever, antes de efectuar la delegación, un procedimiento de control sobre el trabajo de la persona delegada, tanto durante el desarrollo de la ejecución como al finalizar la misma. Es decir, "seguir sus progresos", "alertar", "rectificar".
- \* Saber aceptar, desde el principio, las decisiones de la persona delegada.
- \* Evaluar los resultados conseguidos sobre la base de los objetivos fijados y de los criterios establecidos desde el comienzo.

**TENER EN CUENTA**

- \* La responsabilidad de la persona a la que se le ha encomendado el trabajo.
- \* La responsabilidad última del directivo para llevar la tarea hacia el logro de los objetivos de la misma.

El término delegar tiene que ver con la complejidad de la labor del equipo directivo, y con el concepto de dirección democrática y participativa, en la que es necesaria la cooperación, la creatividad, la participación, la flexibilidad. Asimismo, tiene que ver con el cuadro, que aparece como ejemplo en el documento, y donde se reflejan las innumerables tareas que cumple el directivo. Esas tareas, en muchas oportunidades, son absorbidas por él mismo, ya que el personal está acostumbrado a que él resuelva.



**ACTIVIDAD:**

- \* Analice la organización de la institución en la que usted se desempeña e intente plantearse cuáles tareas, a su criterio, podrían ser delegadas.

## TECNOLOGIA DE LA SUPERVISION

Diferentes son las técnicas de las que se puede servir el Supervisor para garantizar el mejoramiento del servicio educativo. La aplicación de una técnica u otra depende de las circunstancias, así como de los objetivos fijados.

Desarrollaremos algunas de ellas: la **visita** y las **reuniones**.

### **La visita al aula**

Es una de las técnicas más aplicadas en la supervisión, y que constituye, aún hoy, un medio indispensable para

**"ayudar"**

a los docentes en la tarea de perfeccionar y enriquecer sus potencialidades.

El salón de clases  
es un excelente laboratorio  
para la observación del equipo directivo,  
es el lugar  
donde ocurren los aprendizajes previstos  
en los lineamientos curriculares,  
donde se experimenta y pueden llevarse a cabo  
las innovaciones educativas.

**Es pues**, sin lugar a dudas, el lugar donde el equipo directivo debería estar una buena parte de su tiempo.

**Así**, estarán en posesión de elementos de juicio esenciales con el fin de promover la transformación de la educación.

¿Se preguntó  
qué hacer para que sea efectiva?

Será efectiva:

- . Si logra crear un clima de naturalidad y espontaneidad.
- . Si el docente percibe un auténtico interés, de parte del equipo directivo, por brindarle apoyo y ayuda profesional.
- . Si promueve el diálogo y el intercambio.
- . Si en el aula se constituyen en miembro integrante del grupo.
- . Si la crítica surge del análisis de las circunstancias.
- . Si el equipo directivo constituye una figura familiar en la comunidad del aula, formada por el docente y los alumnos.
- . Si, previo a la visita o a su registro, se entrevista con los docentes para escucharlos, intercambiar ideas y asesorarlos.

**¿Se preguntó:  
hay que planificar las visitas?**

**Sí,**

deben ser planificadas previamente.

**Responden**

a un plan de supervisión,  
que el docente debe conocer.

En la planificación deben considerarse:

- . el propósito de la visita, asegurándose que responda a necesidades reales de la situación de enseñanza;
- . las cuestiones relativas al proceso de enseñanza-aprendizaje que prevalecen en el aula.

**Una visita bien planificada y realizada  
PERMITE**

- . Un contacto personal con la realidad escolar.
- . Una mayor conocimiento del docente desde el punto de vista personal y, también, profesional.
- . Una comunicación constructiva con los docentes.
- . Reunir elementos de juicio para formular un diagnóstico de la situación escolar.
- . Conocer a los alumnos en el marco del aprendizaje.
- . Proporcionar al docente ayuda específica y asesoramiento.
- . Realizar el control, seguimiento y evaluación del proceso educativo.
- . Motivar, alentar y estimular al docente y evaluar su desempeño.
- . Realizar el seguimiento y evaluación del proceso educativo.

**La visita del director que  
"ayuda"  
a los docentes en su tarea,  
produce satisfacción.**

**Y... Ud. se pregunta:  
¿Y después de la visita?**

Para que logre su verdadera eficiencia, deberá:

- . **Mantener** una entrevista con el docente supervisado, con el fin de intercambiar ideas acerca de lo visto, y asesorar, apoyar y organizar una ayuda específica.

- . **Registrar** la visita en un informe, que contendrá la evaluación y el asesoramiento efectuado, llevando al docente al análisis y reflexión de su actuación áulica.

Tiene como ventaja,

para el directivo:

documentar sus observaciones para efectuar el seguimiento y la evaluación permanentes;

para el docente:

conocer la opinión que se ha formado de su tarea un experto.

- . **Programar** con el docente otras visitas para:  
seguir observando una situación,  
lograr más información,  
evaluar.
- . **Organizar** nuevas entrevistas o reuniones.
- . **Elaborar** documentos de apoyo.

¿Qué permite el registro de la visita al aula?

Para el docente:

el acceso permanente al mismo como elemento de consulta.

Para el directivo:

elementos de juicio para evaluar la tarea docente y evaluar, paralelamente, su propia labor.

Los tipos de informes a utilizar son:

- . **Abiertos** (sin guías ni pautas preestablecidas):  
permiten expresar con libertad las observaciones del director, ya que se adapta a situaciones imprevistas. Exige tiempo en su redacción dado que el contenido debe ser significativo para el docente.



- . **Con guía de observación:** consiste en pautas de observación elaboradas cubriendo áreas específicas del planeamiento y conducción del aprendizaje.  
Es objetivo y concreto. Hace referencia a los aspectos más destacados y a los que merecen ser mejorados.  
Resulta imprescindible acompañarlo con el asesoramiento que correspondiere.
- . **La combinación de ambos** tipos de informes, con pautas de la guía de observación y espacios en blanco, permitirá recoger aspectos imprevistos, y la integración de las aristas positivas del informe abierto con la pauta elaborada.

<b>NO OLVIDAR</b>
-------------------

El éxito de las visitas depende de la actitud que asume el director para realizarla.

Si éste muestra una actitud fiscalizadora, creará un clima artificial, en el que el docente responderá con actitud defensiva, no siendo posible así la creación de un ámbito para el diálogo constructivo.

## LAS REUNIONES DOCENTES

"Las reuniones docentes constituyen un método de trabajo, por medio del cual un número determinado de personas se reúne para intercambiar criterios dirigidos a la solución de problemas específicos, con arreglo a un plan previamente trazado y de acuerdo con objetivos claros y concretos."

Es una de las técnicas más utilizadas y de mayor rendimiento. Tiene por objeto unificar y armonizar las actividades del personal para alcanzar mejor los objetivos propuestos.

¿Por qué pueden ser poco productivas las reuniones?

Porque:

- . No se preparan adecuadamente.
- . El lugar es inadecuado.
- . No se cumple con el horario.
- . Falta de concreciones ("se van por las ramas").
- . Intervenciones largas y reiterativas.
- . No se sabe dialogar; falta apertura para aceptar el criterio de los otros.
- . Surgen intervenciones que no se relacionan con el tema de la reunión; todo el grupo divaga.
- . Pueden surgir el afán de protagonismo, los enfrentamientos o la intolerancia.
- . No es adecuado el desempeño del coordinador; resulta demasiado rígido o relajado.
- . La problemática seleccionada no responde a los intereses de los asistentes.

¿Qué hacer para lograr mejores reuniones?

Planear su programación, conducción y desarrollo,  
ya que la improvisación debe ceder ante la organización.

Citaremos a continuación

algunos principios organizativos

- . Tener en cuenta los intereses y necesidades de los docentes, procurando resolver dificultades.
- . Informar con anterioridad la temática a tratar.
- . Dar amplias posibilidades de participación.
- . Evitar que alguien monopolice la reunión.
- . Incluir solamente aquello que pueda tratarse, teniendo en cuenta: lugar, tiempo, preparación, etc.
- . Crear un clima cooperativo y amable, evitando la desorganización.
- . Utilizar técnicas de dinámica grupal.
- . Evaluar la reunión para conocer si se alcanzaron los objetivos fijados.
- . Poner en práctica las conclusiones a que se hubiere arribado.

La reunión constituye siempre un trabajo **de grupo, en grupo.**

Desde este ángulo, debe lograr como objetivo:

- . la participación
- . la eficacia
- . la productividad
- . la integración
- . la amistad
- . la creatividad

Es de destacar, entonces, la importancia que asume el directivo como coordinador de las mismas.

### Tres momentos

para tener en cuenta... cuando se organiza una reunión:

El <u>antes</u> .... preparación del temario.....	Análisis del temario Material seleccionado Sector al que alcanza Ambiente físico Convocatoria Asignación de roles Guía de trabajo
el <u>durante</u> la realización ..... de las reuniones	Acogida Inicio de la reunión Tratamiento del temario: análisis, debate o discusión. Propuestas prácticas Conclusiones Evaluación de la reunión
El <u>después</u> de la reunión .....	Análisis de la evaluación Análisis de las propuestas Puesta en práctica de las mismas.

Anderson y Simpson recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos al efectuar la reunión:

- . Empezar y terminar a tiempo.
- . No tratar asuntos de rutina que puedan ser desarrollados en otra forma.
- . Fijar con anterioridad el tema y la dinámica de la realización.
- . No reunir al personal "para la sola lectura de una circular o circulares".
- . Lograr que el docente sienta la reunión como una necesidad, no como una obligación.

**Algunas recomendaciones... para tener en cuenta**

- . No tratar demasiado rápidamente el tema, lo que impide seguirlo.
- . No entrar en discusiones directas y personales.
- . No permitir que se pierda el tiempo discutiendo puntos obvios.
- . Plantear los problemas a discutir de una manera clara y concisa.
- . Mantener el control del grupo, no en forma autoritaria o impositiva, sino orientando y guiando la discusión.
- . Pasar revista a lo expuesto en algún momento de la reunión.

**NO OLVIDAR**

El director es, en mayor medida, el responsable del éxito o del fracaso de las reuniones, pues de él depende la actitud positiva o negativa que asumen los docentes ante esta técnica, considerada como fundamental para el mejoramiento profesional.

**Para planificar la reunión.....**

¿Qué aspectos considero?

- Objetivo de la reunión
- Dinámica a emplear
- Lugar, fecha y hora
- Duración
- Temario a tratar
- Bibliografía aconsejada
- Desempeño de roles o roles a desempeñar
- Evaluación

**Actividad**

Le proponemos las siguientes actividades:

- Nº 1** Usted ha leído el texto referido a la técnica de las visitas a las aulas. A continuación le proponemos:
- . Seleccionar una clase a observar.
  - . Prepare un plan de visita.
  - . Describa cuál sería su actitud y las acciones a emprender ante una clase que alcanza resultados negativos.
- Nº 2** Las reuniones son técnicas de la supervisión que apuntan a un mejor accionar e integración de los docentes. De acuerdo con esta premisa:
- . Efectúe un diagnóstico de las que habitualmente se llevan a cabo en su escuela. (Tome como aspectos a considerar los propuestos para planificar una reunión.) Saque conclusiones.
  - . Proponga formas prácticas de realización para mejorarlas o enriquecerlas.
  - . Planifique una reunión.
- Nº 3** Después de haber leído el documento de apoyo:
- ¿Qué aspectos fundamentales considera que deben ser tenidos en cuenta en el desempeño del rol directivo?
- ¿Qué modificaciones podría realizar en su labor como director, de acuerdo con el concepto que usted se ha formado del rol?

## FE DE ERRATAS:

### DOCUMENTO DE APOYO: REPENSANDO EL ROL DEL DIRECTOR

- a) Págs. 7: debe decir "...y se relaciona con (por ejemplo, organización de una Escuela Normal)."
- b) Págs. 8: en el quinto párrafo, debe leerse:  
"En función de ello, resultará ahora conveniente volver al análisis de las "claves" ya indicadas, con especial interés en las de "participar, delegar y comunicar".  
A tal efecto, transcribimos algunos "principios" que hacen a esas "claves" y que han sido extraídos de la Revista Herramienta Cooperativa, Año II, N 25, Santa Rosa, La Pampa."
- c) Págs. 8: en la última parte del punto 10 del recuadro, debe decir:  
"...lo que le hará dejar..."
- ch) Págs. 10: en el penúltimo párrafo, debe leerse:  
"...la más importante..."
- d) Págs. 11: en la última oración del primer texto del recuadro, debe leerse:  
"Es decir, poseer una visión unitaria y total..."
- e) Págs. 12: en la última oración del primer párrafo, debe decir:  
"ratificará o rectificará las acciones que cumple..."
- f) Págs. 15: en el primer renglón del penúltimo párrafo, debe leerse:  
"...cuando se delega..."

### FIGURA DEL DIRECTOR

Para la organización institucional, la tarea del Director se divide en tres áreas o sectores:

- 1. técnico - pedagógico
- 2. orgánico - administrativo
- 3. socio - comunitario

y se relaciona con:

