

PARTE IV: PROPUESTA DE TRABAJO

SER DIRECTOR/A...

- (1) ¿Cómo y por qué se llega a un cargo de Dirección?**
- (2) ¿Cuáles son las “representaciones” personales /socioculturales asociadas a este rol ?**
- (3) ¿Cuáles son los deberes/derechos/responsabilidades en este rol ?**
- (4) ¿Cuáles son mis cualidades personales /profesionales que me habilitan para el desempeño adecuado del cargo?**

(1) ¿Cómo y por qué se llega a un cargo de Dirección?

ARTÍCULO 20

La Dirección de cada establecimiento educacional estará integrada por el Director y los Subdirectores correspondientes, si los hubiere. El cargo de Director no podrá quedar acéfalo.

En caso de vacancia asumirá de inmediato el Subdirector que preceda en el orden escalafonario.

Si no hubiere Subdirector, transitoriamente y hasta que se prevea el cargo mediante los mecanismos previstos en el [artículo 32](#),

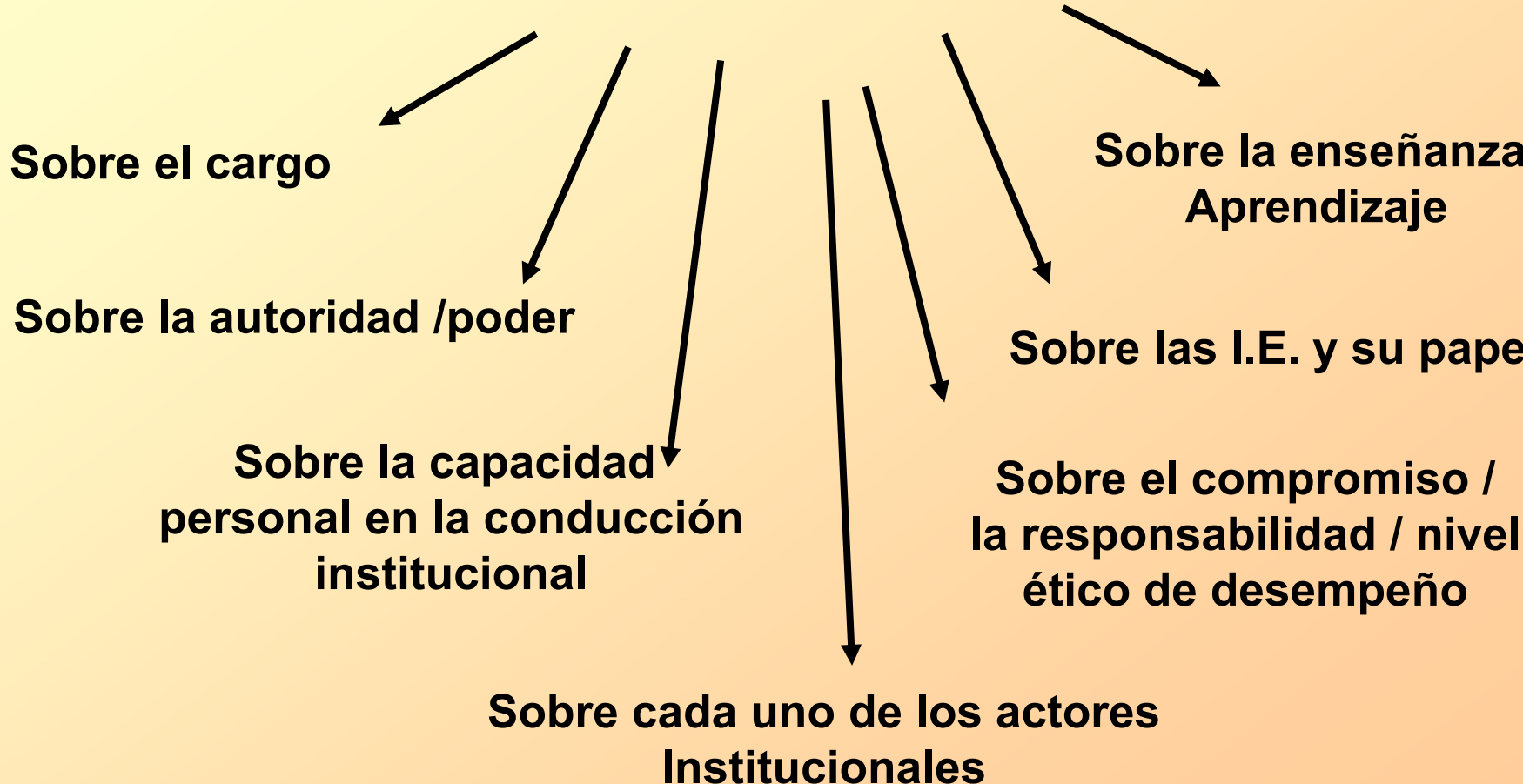
asumirá la Dirección el docente del establecimiento que tenga precedencia en el sistema escalafonario de acuerdo con el criterio estableciendo en el [artículo 13](#).

ARTÍCULO 26

El ejercicio de la docencia en efectividad en el Ente requerirá:

© El ingreso a los cargos de Director y Subdirector de establecimientos educacionales, mediante concurso de oposición o de oposición y méritos según determine el Consejo respectivo.

(2) ¿Cuáles son las “representaciones” personales /socioculturales asociadas a este rol ?



**(3) ¿Cuáles son los deberes
derechos y responsabilidades
en este rol ?**

ARTÍCULO 42

El puntaje de aptitud docente a asignar a quienes ejerzan funciones de docencia directa, se basara en:

(b) Juicios anuales que emitan los Directores de los establecimientos docentes o responsables de cada servicio

43.2 Los Inspectores deberán intercambiar con el Director del Establecimiento Docente sus impresiones respecto al docente visitado, asentando sus orientaciones y observaciones en el informe correspondiente.

Los Directores de establecimientos educativos anualmente emitirán, en forma documentada, los juicios que les hayan merecido los funcionarios de docencia directa e indirecta bajo su dirección y que hayan cumplido por lo menos tres meses de actividad. A tales efectos se tendrán en cuenta, primordialmente, los siguientes elementos:

- **Aptitud y preparación para el desempeño de sus funciones.**
- **Iniciativa e inquietudes para el mejoramiento del servicio.**
- **Disposición para el trabajo y colaboración con la Institución.**
- **Aporte al desarrollo de la comunidad educativa**
- **Asiduidad y puntualidad.**
- **Relaciones humanas.**

- **Interés, preocupación por los problemas de los alumnos y trato con ellos.**
- **Trabajos técnicos de investigación o de complementación educativa**
- **Contribución en la formación de futuros docentes**
- **Integración de Tribunales Examinadores y Reuniones de Evaluación.**
- **Colaboración en el aporte realizado por el Centro Docente para la inserción en el medio social.**

ARTÍCULO 47

Los docentes que ocupen cargos de Director, Subdirector de establecimientos educaciones

y otros con funciones de docencia indirecta obtendrán

la calificación anual en base a las Inspecciones que se les practiquen en sus reparticiones o, en su caso, en base al juicio que emita el jerarca del servicio en que se desempeñen.

ARTÍCULO 48

A los efectos del puntaje previsto en el artículo 37, los Inspectores, Directores y Subdirectores

y demás funcionarios que cumplen tareas de docencia indirecta, serán calificados de acuerdo con los siguientes aspectos, jerarquizando especialmente su capacidad de orientación y dirección

- **Capacidad técnico pedagógica referente a la función.**
- **Iniciativas tendientes a lograr el mejoramiento y tecnificación del servicio.**
- **Permanencia y dedicación.**
- **Creación de un clima de trabajo que estimule y favorezca las iniciativas de los integrantes de la Institución y las propias.**
- **Relaciones humanas.**
- **Ecuanimidad en los juicios a los subordinados.**
- **Capacidad de administración institucional y eficiencia en el trabajo**

- **Labor con la comunidad y proyección de la acción educativa en el medio**
- **Cursos de perfeccionamiento, becas, comisiones técnico-pedagógicas, investigaciones.**

ARTÍCULO 51

Los Directores de los establecimientos educacionales o los de otras reparticiones en las que se cumplan funciones de docencia indirecta elevarán, antes del 15 de enero de cada año, en la forma que se reglamente,

la actividad cumplida por cada uno de los docentes de su dependencia, en cuanto a asistencia a sus obligaciones.

ARTICULO 55

Las Inspecciones Docentes darán vista al interesado del informe de cada visita que se le haya practicado, en un plazo máximo de veinte días hábiles.

Los Directores darán vista en un plazo de diez días hábiles de sus informes anuales.

De las responsabilidades de las jerarquías docentes

ARTÍCULO 64

El jerarca respectivo es responsable de velar por el cumplimiento de los deberes y obligaciones del personal docente:

los Inspectores en el orden de sus grados sobre las áreas de su competencia, siguiéndoles en autoridad los docentes que desempeñan cargos de Director y Subdirector o quien haga sus veces, respecto de los funcionarios a sus órdenes.

ARTÍCULO 65

Se considerará falta grave el abuso de autoridad o la omisión del Superior frente a hechos o actos que afecten la regularidad del servicio a su cargo o atenten contra el principio de laicidad.

ARTÍCULO 67

Tendrán atribuciones para aplicar las sanciones de los literales a, b y c, del artículo 66, los Directores o Subdirectores de establecimientos y los Inspectores en el ejercicio de sus responsabilidades funcionales.

ARTÍCULO 71

Sin perjuicio de lo establecido en los artículos anteriores, los Directores de establecimientos educacionales y demás oficinas que atienden funciones de docencia indirecta podrán autorizar, por sí, a cualquier docente de su dependencia a no concurrir a sus tareas hasta cinco días en el año, en casos fortuitos o de fuerza mayor, debidamente justificados.

71.2 La Dirección del establecimiento tendrá especialmente en cuenta la no alteración del normal funcionamiento del centro a su cargo.

ARTÍCULO 77

Las inasistencias no autorizadas o no justificadas darán lugar a que los Directores de establecimientos educacionales o de otras oficinas docentes efectúen las comunicaciones del caso al finalizar cada mes, quedando la contaduría respectiva obligada a efectuar automáticamente los descuentos que correspondan en las retribuciones de los infractores.

El incumplimiento de esta disposición constituirá falta grave.

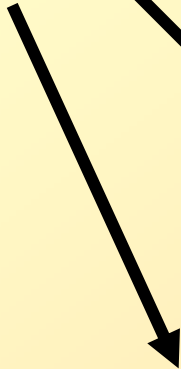
**AL COMPARTIR LA PRACTICA EDUCATIVA
EN EL CONTEXTO DEL AULA ...**

¿Qué debe manejar un/a Director/a ?

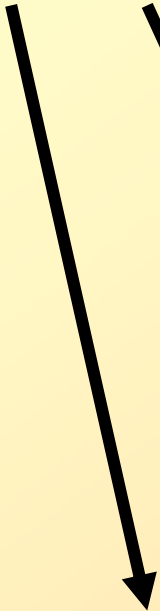
Se debe saber que la observación



Es un proceso situado mas allá de la percepción



**Es un acto promovido por disposiciones cognitivas
y afectivas**



**Es un proceso intelectual que requiere ATENCION
e integración en la estructura significativa del
observador**

Se debe saber que la interacción observador-observado depende de

La experiencia

El rol que se cumple

Lo ordinario o extraordinario del acto

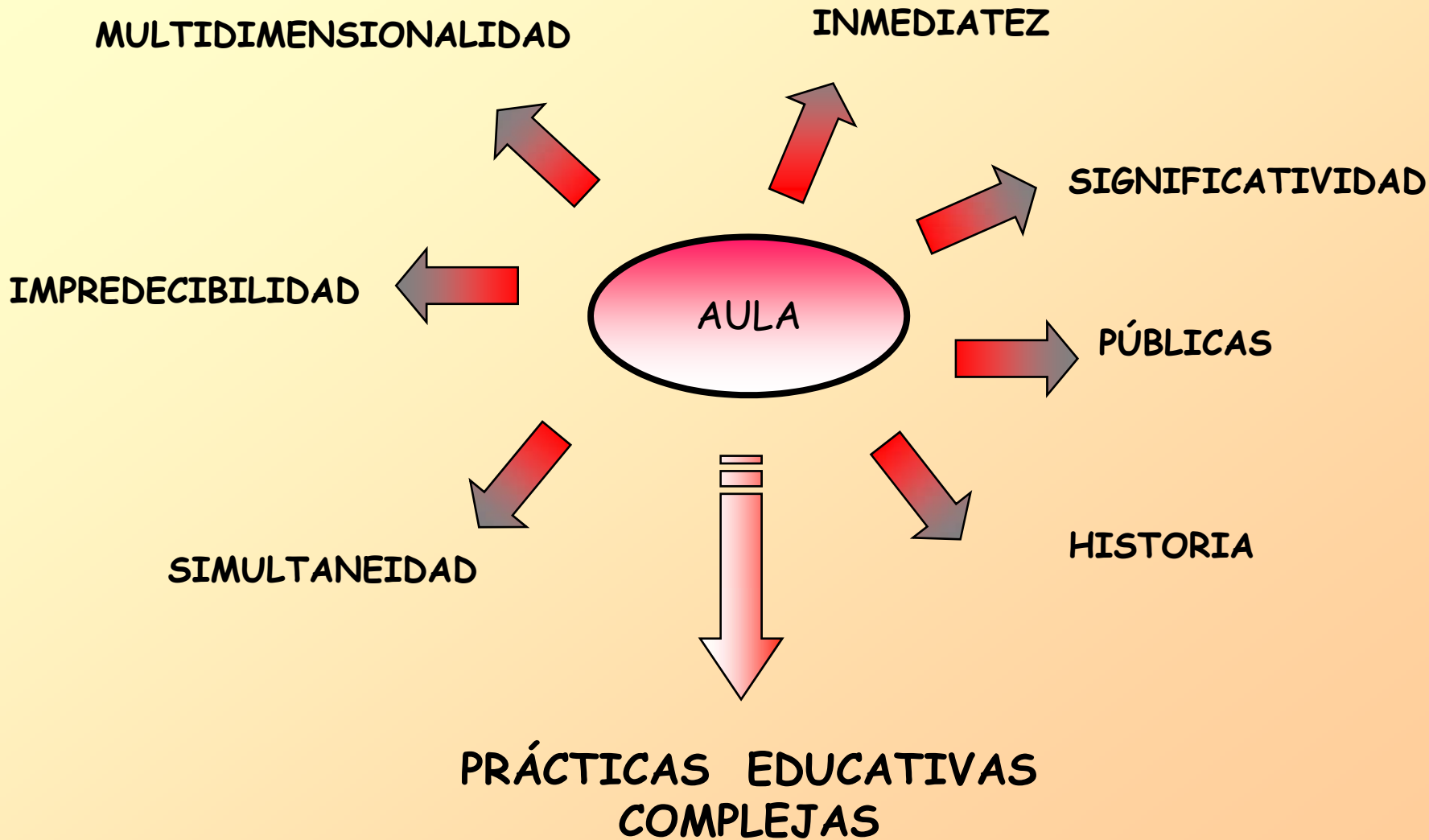
Los propósitos

Las representaciones de los implicados

El manejo adecuado de las divergencias

Pero sobre todo de

**“comprender que se construye un SABER
NO SOBRE EL OBSERVADO, SINO PARTIENDO DE ÉL“**



(1) LA ENSEÑANZA COMO PRÁCTICA, implica al profesor un trabajo ACTIVO, INTENCIONAL y CARGADO DE VALORES

(2) LA PRÁCTICA DE ENSEÑAR, se lleva a cabo en una " zona de tiempo" particular

(3) LA ACCIÓN DE ENSEÑAR siempre ocurre dentro de una " situación compleja "

(4) Las consecuencias de LAS ACCIONES DE ENSEÑANZA , dependen en gran medida en como "los otros" , perciben y construyen sus acciones

Se suele sostener que

LA ENSEÑANZA

LA PRÁCTICA DE ENSEÑANZA

LA ACCIÓN DE ENSEÑAR

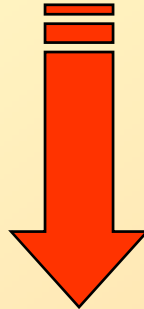
**LAS CONSECUENCIAS DE LAS ACCIONES DE
ENSEÑANZA**



COMPORTAMIENTO VISIBLE (Observable)

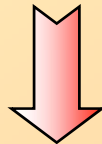
Decisiones que se toman
Acciones que efectivamente se realizan
Hábitos que se practican (rutinas)

**IDEAS Y SUPUESTOS
CONOCIMIENTOS Y CREENCIAS**



Que conforman

TEORIAS "PERSONALES "

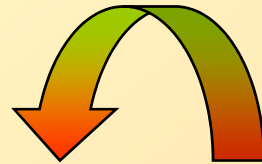


COMPORTAMIENTO VISIBLE

Decisiones que se toman
Acciones que efectivamente se realizan
Hábitos que se practican (rutinas)

Para el docente la acción de "enseñar"
representa
una **SOBRECARGA COGNITIVA**

Involucra una **PRACTICA** que puede ser vista
como un proceso constante de
**TOMA DE DECISIONES y
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**



ACTÚA

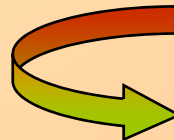


Recurriendo a **HABITOS**
(formas fijas de actuar)
(fondo común reactivo en
la acción que dificultan la
posibilidad de optar por
la elección de nuevas
alternativas)

Recurriendo a **MARCOS
DE REFERENCIA
PERSONALES**
dentro de los cuales
se puede comprender
e interpretar lo que se
vive y actuar
racionalmente
(LOGICA PERSONAL)



REGULARIDAD



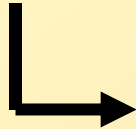
ESTRUCTURA INTELECTUAL

Ahora bien,

¿QUE HACEN LOS DOCENTES AL INTERACTUAR EN EL AULA ?



Observación de la conducta
De los alumnos



Juicio
(¿ se encuentra dentro
de lo esperado o no ?)



TOMA DE DECISIONES

Se sigue la
"ruta planeada"

Búsqueda de
alternativas en la
"memoria"

Mientras tanto.....NO SE DEBE OLVIDAR QUE ESTE ACONTECIMIENTO EPISÓDICO SE UNE A UN CONJUNTO MAYOR DE

PRACTICAS DE ENSEÑANZA en las que

- Las tareas son numerosas y complejas
- Muchas deben realizarse simultáneamente
- La mayoría de las situaciones interactivas no se pueden predecir
- Existe una gran carga de "ritos" y esquemas que condicionan el comportamiento
- Existen numerosos factores externos e internos que nos condicionan (CONTEXTO EVALUATIVO)
- El grado de implicancia y compromiso en los docentes es variada

Algunas dimensiones de la profesionalización de los docentes

Cuadro N° 7: Grado de adecuación de los mecanismos vigentes de evaluación de los docentes

	Argentina	Perú	Uruguay
Adecuación			
Si	14.7	16.8	42.2
No	60.8	75.6	47.6
Ns/Nc	24.5	7.6	10.2
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: IIPE/UNESCO - Buenos Aires

Algunas dimensiones de la profesionalización de los docentes

Cuadro N° 9: Agentes que deberían participar en la evaluación de los docentes

AGENTES	ARGENTINA	PERU	URUGUAY
Autoridades de la institución (director, superv)	73.7	45.5 (a)	76.0 (c)
Supervisor o Inspector	no corresp	no corresp.	76.8
Otros expertos y especialistas en educación	48.3	36.1	41.1
Colegas docentes más calificados	41.4	38.3	54.2
Técnicos del Ministerio de Educación de la Nación	30.6	52.3	no corresp.
Técnicos de los ministerios provinciales	30.4	27.4 (b)	no corresp.
Los alumnos de los establecimientos	23.5	17.8	25.6
Padres de familia y la comunidad escolar	20.0	34.4	12.6
Comunidad docente de cada escuela	no corresp.	31.5	no corresp.
Ns/Nc	2.5	0.8	13.4

AL EVALUAR LA PRACTICA EDUCATIVA DEL DOCENTE EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL ...

¿Qué debe manejar un/a Director/a ?

**Disposición para
el trabajo y
colaboración
con la Institución**

**Aporte al desarrollo
de la comunidad
educativa**

Asiduidad y puntualidad

Relaciones humanas

**Interés, preocupación por los
problemas de los alumnos y
trato con los mismos**

**Integración de tribunales
y reuniones**

Etc. //Form 02

LA RELACIÓN PEDAGÓGICA

VARIAS FORMAS DE ABORDARLA :

- 1. Separar los términos**
- 2. Abordar un polo y subsumir al segundo**
- 3. Intentar una propuesta diferente**

1) SEPARAR LOS TÉRMINOS

- Implica reconocer **DOS PROCESOS** (educación y vínculo)
- Implica tener en cuenta **DOS CAMPOS TEORICOS DIFERENTES**

Lo INTERPERSONAL ocupa el centro de atención

El lugar y las condiciones concretas donde ésta se despliega sólo constituye el **ESCENARIO**

2) ABORDAR UN POLO SUBSUMIR AL SEGUNDO

- **El análisis se centra en comprender uno de los dos procesos y a partir de éste, se le asignan modalidades de funcionamiento y expresión al otro**
- **Es un tipo de análisis MUY FRECUENTE** pues la acción educativa involucra mecanismos de influencia, transcurre en la interacción y se transmiten informaciones y contenidos diversos

3) UNA PROPUESTA DIFERENTE

- **Engarzar “ámbitos públicos” y “ámbitos privados”**
- **Reconocer la relación como PUNTO DE ENCUENTRO**
- **Articular lo SUBJETIVO Y LO OBJETIVO**

La relación educativa es

“La historia del encuentro de sujetos en un ámbito específico: la institución educativa .

No se trata de cualquier tipo de relación y por lo tanto es un evento investido y racionalizado de múltiples formas e instituido en la acción social de formación de los sujetos “

Desde este punto de vista



1. **Es PRAXIS** (demanda que los actores aclaren el vínculo en diversos niveles de racionalización)
2. **Es UNA INTERACCIÓN PAUTADA**
3. **Implica un PROCESO CON FINALIDAD EXPLÍCITA**
4. **Moviliza REPRESENTACIONES INSTITUIDAS**
5. **El saber** de la relación (o que se genera en ella) **NO ES ESTRICTAMENTE TEÓRICO** (las experiencias y las “ teorías personales cuentan”)
- 6.- Funciona en un entorno de **REALIDAD COLECTIVA (invariante)**
7. **En LIMITES TEMPORALES DETERMINADOS (Invariante)**

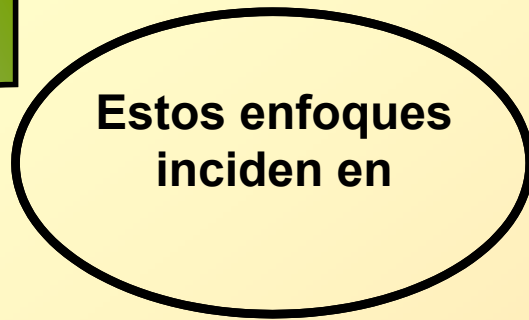
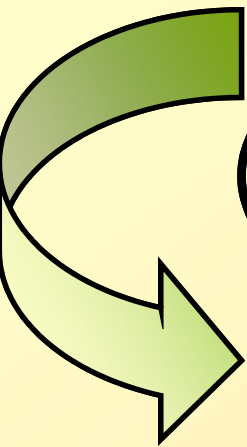
(4) ¿Cuáles son las cualidades personales y profesionales que me habilitan para el desempeño adecuado del cargo?

Auto concepto

Motivación - Formación

Postura teórica de fondo

El tema de la dirección ha sido extensamente tratado desde diversos enfoques



La conceptualización de la figura del director y sus funciones

La formación de los directores, su papel en los cambios etc.

Enfoque RACIONAL

Perspectiva estructural

Perspectiva de las RRHH

Enfoque INTERPRETATIVO CULTURAL

Enfoque CRITICO

M^a Teresa González González

LA DIRECCION DESDE EL ENFOQUE RACIONAL

Perspectiva estructural

Perspectiva de las RRHH

Equipara la noción de líder y la de director . El director es un gestor	En la institucion educativa existe la estructura formal y la informal
La funcion basica es “gestionar” la organización	No siempre sus miembros tienen necesidades coincidentes con las de la institucion
Como gestor : planifica, organiza y controla	Atiende las RRHH, la motivacion de los individuos, el desarrollo de un buen clima interpersonal
Se subraya el aspecto tecnico del liderazgo	Se enfatiza el aspecto humano del lider

Enfoque INTERPRETATIVO CULTURAL

La I.E. no siempre funciona de modo racional. En ella no solo es importante la estructura y lo explicito sino también los significados , interpretaciones y creencias

Sus integrantes deben estar comprometidos con una idea de escuela y de procesos educativos . De allí que el director es quien debe contribuir a generar una Cultura Escolar (siempre existe sea esta débil o fragmentada o fuerte y compacta

El director debe unir en torno a una causa común y liderar el proceso cultural de construirla y además respetar la autonomía profesional

La acción del director no debe quedar atrapada en el aquí y ahora ; no es solo un apaga fuegos que resuelve situaciones a corto plazo (tiene proyecto a largo plazo)

Enfoque CRITICO

Este enfoque critica (a) la visión unidireccional del liderazgo y (b) la Asunción de que la función de liderazgo sea adscrita a una posición jerárquica formal

Líder – liderado

Superioridad – subordinación

El liderazgo es un proceso interactivo, comunal y compartido (no se habla de la persona sino de la función) y debe estar orientado al cambio y la transformación

El liderazgo debe ser críticamente EDUCADOR y debe posibilitar la autorreflexión de la organización ; hacer uso del poder dando lugar y poder a otros

¿ Seré capaz de tener un manejo

•Extraordinario

•Responsable

•Inteligente

•Situado



**Y en cuanto al compromiso con la
comunidad social y profesional
en el que desempeñaré el rol...**

¿ Creo en ...

Docentes autónomos pero públicamente responsables

Reflexivos en cuanto al sentido del quehacer educativo

**Atentos a la calidad moral, contextual y epistemológica
de nuestra enseñanza**