

# Directores de escuela secundaria: ¿quiénes son y qué piensan?

**Autores:**

**Viviana Postay** (Instituto de Enseñanza Secundaria y Superior de Villa Carlos Paz), **Gabriela Catri** (Observatorio de Argentinos por la Educación) y **Martín Nistal** (Observatorio de Argentinos por la Educación)

**Cómo citar:**

Postay, V., Catri, G. & Nistal, M.. (2022). Directores de escuela secundaria: ¿quiénes son y qué piensan? Observatorio Argentinos por la Educación.

INTRODUCCIÓN

—  
**El 75,4% de los directores de escuelas secundarias estatales son interinos o suplentes.**

# Directores de escuela secundaria: ¿quiénes son y qué piensan?

**Viviana Postay** (Instituto de Enseñanza Secundaria y Superior de Villa Carlos Paz), **Gabriela Catri y Martín Nistal** (Observatorio de Argentinos por la Educación)

El contexto

-

## Introducción

La educación secundaria es el nivel obligatorio del sistema que mayor preocupación suscita tanto en el campo de los expertos como en el campo de la gestión del sistema educativo. Fragmentación y desigualdad educativa, nuevas culturas adolescentes, dificultades para establecer marcos convivenciales que excedan los obsoletos reglamentos de disciplina, crisis de la autoridad pedagógica son algunas de las problemáticas que interpelan de manera decidida a la autoridad en este nivel (Tiramonti 2004; Tiramonti y Montes, 2008). Diversas reformas no han alcanzado a resolver el problema de identidad de la escuela secundaria, originariamente pensada para la formación de élites masculinas (Pineau, 2013; Dussel 1997, 2008), y teniendo que atender en la actualidad a una población de alta masividad, con obligaciones de inclusión de discapacidades y diversidades de género.

En este escenario complejo se ubica la labor de directores y directoras, cuyas funciones y roles contemporáneos revisten complejidad por la cantidad de procesos en los que deben intervenir y el número de actores de la educación entre los que deben mediar para garantizar el derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes. A pesar de que la bibliografía especializada insiste en hablar de "gestión colectiva", en la legislación de nuestro país continúa prevaleciendo una normativa bastante verticalista respecto de la función del director de escuela, en tanto responsable definitivo de todos los procesos que, por acción u omisión, se llevan adelante en el espacio escolar. Es así que el director de escuela es la cabeza encargada de la traducción situada de las políticas educativas a los distintos contextos institucionales, encontrándose su labor cotidiana atravesada por trabajos tan diversos como producción de documentos institucionales, observación de clases, gestión de la convivencia, liderazgo de equipos docentes, diálogo con familias, desarrollo del curriculum, vínculo con instituciones de la comunidad, entre muchas otras tareas. Se trata, en suma, de un actor educativo que posee una macro-visión que excede ampliamente la del docente de aula.

Este informe pretende mostrar una fotografía que permita caracterizar quiénes son los directores de escuela secundaria y qué piensan acerca de los principales problemas que obstaculizan la enseñanza y el aprendizaje escolar en las instituciones que conducen. La información proviene de las preguntas que los mismos directores y directoras debieron responder en ocasión de las pruebas Aprender implementadas en nuestro país en el contexto pre pandémico de 2019 (último operativo realizado en el nivel secundario).

Poner en valor estas respuestas reviste especial importancia dado que en estos momentos los organismos internacionales coinciden en la relevancia de la profesionalización de los directores como factor central en los procesos de la mejora escolar (OEI, 2017). A la vez, investigadores de la educación alertan sobre los límites de estas intervenciones, en tanto directores y directoras operan en la primera línea de combate en un escenario de malestar desbordante (Duschatzky, 2009) y en un contexto de vulnerabilidad laboral con sobrecarga de responsabilidades individuales y escasez de incentivos salariales (Romero y Krichesky, 2019).

Los datos

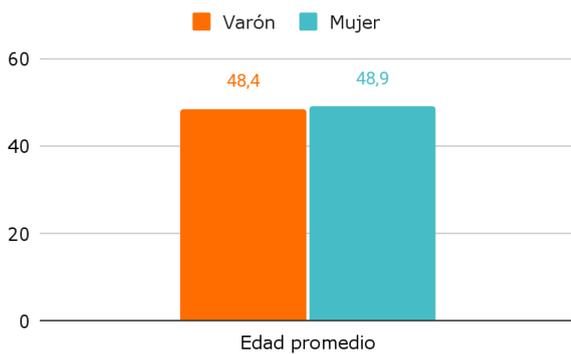
## Edad y género de los directores de escuela secundaria en Argentina

Las escuelas secundarias argentinas están conducidas, en amplia mayoría, por mujeres. Los varones representan un tercio del total. El gráfico 1.a muestra que no se observan diferencias en la edad promedio de los directores respecto del género. La edad promedio de las mujeres es de 48,9 años, estadísticamente igual a la de los varones, de 48,4 años.

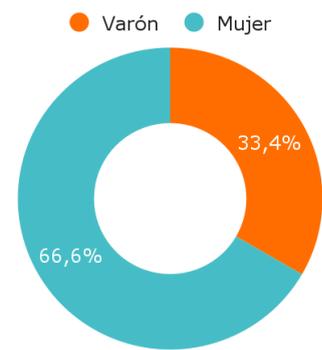
En la construcción de estructuras de género del sistema educativo, la escuela secundaria estuvo caracterizada por una presencia masculina notoriamente más fuerte que los otros niveles del sistema. En efecto, al poseer un origen como formadora de élite, la escuela secundaria registró un prestigio que atrajo a varones notables en el ejercicio de la docencia y de la conducción, distanciándose así de tradiciones de la escuela primaria. Los procesos de masificación de la escuela secundaria fueron progresivos y concomitantes con procesos de empobrecimiento y feminización del ejercicio de la profesión docente en el nivel: caída salarial y pérdida de valor simbólico van de la mano de un aumento de profesoras mujeres. Sin embargo, en un primer momento la tendencia fue mantener en cargos de conducción a los profesores varones, a contrapelo del ejercicio de la enseñanza.

El gráfico 1.b muestra que esta tendencia ha desaparecido: el 33,4% de los directores de escuela son varones mientras que el 66,6% restante son mujeres.

**Gráfico 1.a** Edad promedio de los directores/as por género



**Gráfico 1.b** Proporción de género de los directores/as



Fuente: Observatorio de Argentinos por la Educación en base a Aprender 2019.

Los datos

## ¿Cuáles son los títulos y la antigüedad de los directores de las secundarias argentinas?

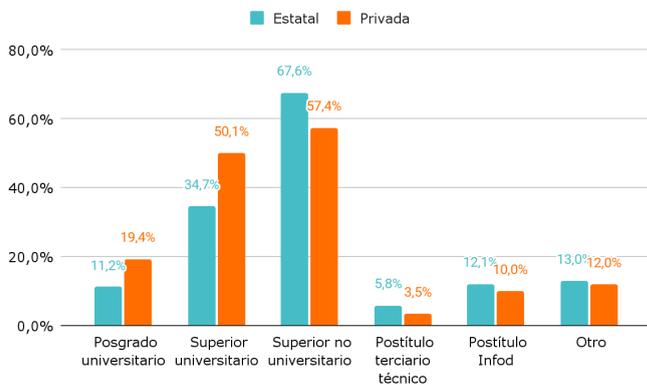
En lo que refiere a la formación de los directores y directoras de escuela secundaria, más de la mitad registran titulación de base de nivel superior no universitario (lo que en lenguaje de la vieja normativa se llamaba “título terciario”). En las escuelas privadas el 57,4% tienen titulación de superior no universitaria mientras que el número asciende a 67,6% en la estatal. La proporción de directores con título de nivel superior universitario registra mayor énfasis en la escuela privada: el 50,1% de las escuelas secundarias del país están gestionadas por directores que poseen título universitario, un tercio más que las secundarias estatales (34,7%), aunque la información presentada no permite saber si se trata de títulos docentes o profesionales no docentes.

El porcentaje de directores y directoras con posgrado y/o postitulaciones es relativamente bajo. Menos del 20% tiene título de posgrado, menos del 15% título de INFoD y menos del 5% postítulo terciario técnico. En las escuelas de gestión privada hay una mayor proporción de directores con posgrados que en las escuelas estatales (19,4% vs 11,2%), mientras que esto se revierte al analizar postítulos terciario técnico e INFoD (3,5% vs 5,8% y 10,0% vs 12,1%, respectivamente).

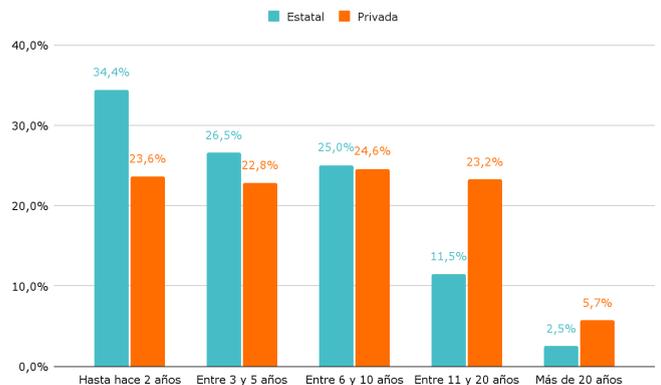
Respecto de la antigüedad, la escuela privada concentra la mayor cantidad de directores más antiguos en el cargo en el nivel secundario (aquellos que superan los once años de antigüedad) mientras que la estatal lo hace en relación a los más noveles (aquellos que sólo poseen dos años en el puesto en cuestión). El 28,9% de los directores de escuela privada tienen más de 10 años en el cargo en esa escuela mientras que este número desciende a 14,0% en los directores y directoras de las escuelas estatales.

Entre seis y diez años de antigüedad la tendencia se equipara entre estatal y privada. En términos generales (es decir, sin discriminar privada y estatal), el número más alto lo registran la cantidad de directores de sólo dos años de antigüedad, y el menor número está señalado por aquellos que superan los veinte años en el cargo.

**Gráfico 2.a** Formación. Incluye toda la titulación reportada.



**Gráfico 2.b** Antigüedad en el cargo en esta escuela



Fuente: Observatorio de Argentinos por la Educación en base a Aprender 2019.

Los datos

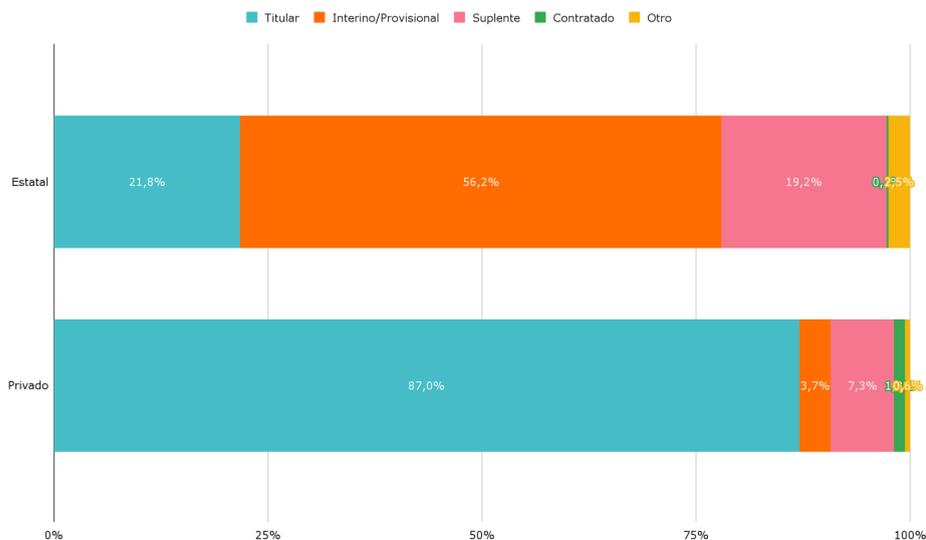
## Situación de revista

Las situaciones de revista oficiales de los directores son idénticas a las de los docentes: a) titular, que designa un nombramiento con estabilidad en el cargo hasta el advenimiento de una jubilación; b) suplente, que hace referencia a aquellos directores que reemplazan a un director titular en uso de algún tipo de licencia o en existencia de alguna suspensión o situación semejante; c) interino, figura propia del ámbito estatal donde un director es nombrado transitoriamente por puntaje o por antigüedad mientras se lleva adelante el proceso de concurso que designará un director titular.

Al analizar la situación de revista de cada director/a se observan grandes diferencias entre las distintas gestiones. El gráfico 3 muestra que el 56,2% de los directores de escuelas estatales tienen cargo interino/provisional mientras que este número se reduce al 3,7% en la gestión privada. Además, el 21,8% de los directores de escuelas estatales tienen el cargo de titular contra el 87% en el sector privado. Las suplencias también son mayores en el sector estatal (19,2%) que en el privado (7,3%).

La posibilidad de habilitar mejora escolar y construir liderazgo está directamente vinculada a las condiciones laborales. Un director cuyo puesto no es estable y/o seguro no tendría el mismo marco de intervención escolar para asegurar el derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes que aquel que sí tiene un puesto estable y/o seguro. Una posible explicación de la existencia en escuela privada de los directores más antiguos del nivel secundario, así como también el hecho de que los directores más noveles se hallan en las secundarias estatales, va de la mano con esta cuestión de la gran diferencia en el porcentaje de directores titulares que existe en ambos tipos de gestión.

**Gráfico 3.** Situación de revista



Fuente: Observatorio de Argentinos por la Educación en base a Aprender 2019.

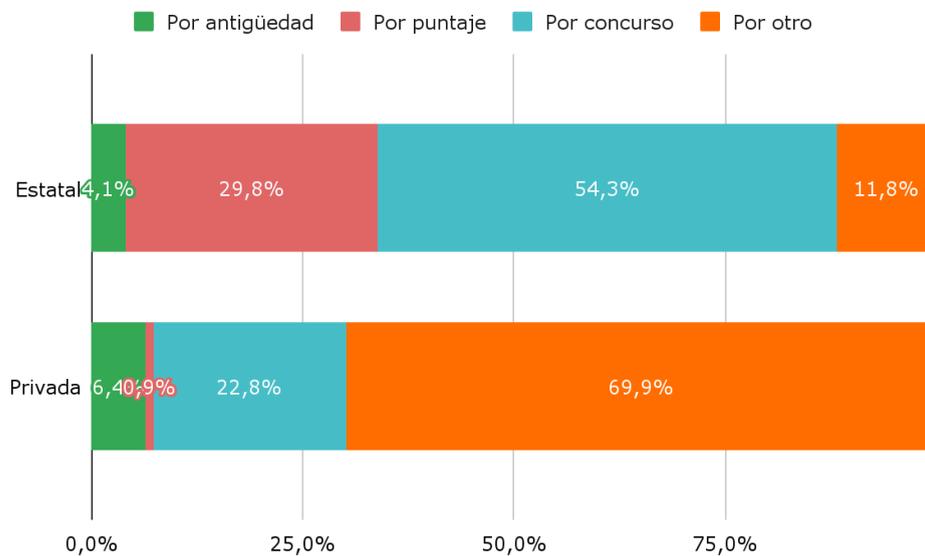
Los datos

### Formas de acceso al cargo de gestión

Las formas en que accede un director al cargo revisten especial importancia porque refieren a las características que los empleadores (Estado o privado) consideran que debe reunir quienes acceden al máximo puesto de conducción de una escuela. Es importante decir que, a diferencia del ámbito estatal donde el sistema de concursos está reglamentado y es unívoco, en las escuelas privadas el concurso puede existir o no y, en caso de que exista, responde a particularidades determinadas por cada institución.

El acceso al cargo es marcadamente distinto entre las escuelas del sector estatal y las del sector privado. En las escuelas estatales el acceso al cargo de director/a se da principalmente por concurso (54,3%) seguido por el puntaje (29,8%). Por el lado del sector privado, el principal motivo de acceso al cargo refiere a la categoría “otro” (69,9%) el cual marca un proceso de selección no formalizado. La segunda razón principal de acceso al cargo de director/a en las escuelas del sector privado son por concurso (22,8%), 31,5 puntos porcentuales debajo del sector estatal.

**Gráfico 4.** Acceso al cargo



Fuente: Observatorio de Argentinos por la Educación en base a Aprender 2019

Los datos

## Problemáticas que afectan al aprendizaje y la enseñanza

En tanto actor educativo central con macro visión de la realidad escolar, directores y directoras evalúan los problemas que obturan los procesos de enseñanza y aprendizaje de las escuelas que conducen. Las pruebas Aprender 2019 relevan diez problemáticas: ausentismo estudiantil y docente, convivencia escolar, debilidad del vínculo de la familias, inadecuación de equipamiento e instalaciones, debilidad de articulación docente, falta de actualización docente, rotación docente durante el ciclo lectivo, bajas expectativas de los docentes sobre los aprendizajes de los estudiantes, y suspensión de clases.

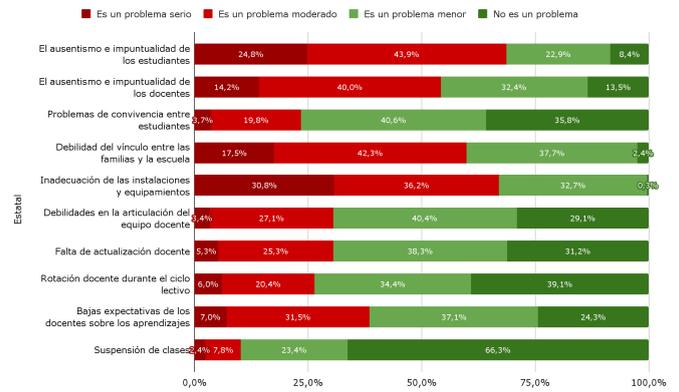
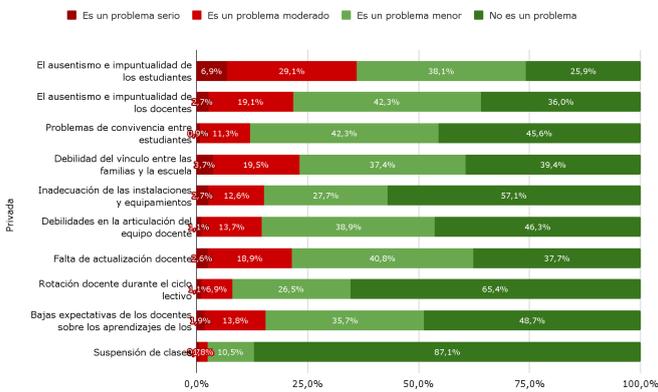
La evaluación de las y los directores de secundarias estatales estaría dando cuenta de un cotidiano escolar más difícil de transitar que aquella proveniente de sus colegas de escuelas privadas. En el caso de directoras y directores de escuela privada, la evaluación realizada es mayoritariamente positiva. En todas las respuestas “no es un problema” o “es un problema menor” (en verde) supera a “es un problema serio” o “es un problema moderado” (en rojo), mostrando la principal dificultad en el ausentismo estudiantil.

Por el lado de las y los directores de escuelas estatales en 6 de las 10 problemáticas mencionadas se imponen mayoritariamente las categorías “no es un problema” y “es un problema menor” (en verde) por sobre “es un problema serio” y “es un problema moderado” (en rojo). Las tres principales problemáticas que destacan los y las directores de escuela estatal son: el ausentismo e impuntualidad de los estudiantes, la inadecuación de las instalaciones y equipamientos y la debilidad del vínculo entre las familias y la escuela.

**Gráfico 5.** ¿Cuáles de los siguientes factores considera que son un problema, en esta escuela, para el proceso de enseñanza y aprendizaje?

**Gráfico 5.a** Privada.

**Gráfico 5.b** Estatal



Fuente: Observatorio de Argentinos por la Educación en base a Aprender 2019

Comentarios finales

## Comentarios finales

1. Los datos presentados son compatibles con los rasgos de desigualdad educativa que ya vienen siendo estudiados para el sistema educativo argentino en general y para la escuela secundaria en particular. El proceso de privatización de la educación argentina, política silenciosa iniciada en los años sesenta que avanza sin prisa y sin pausa (Narodowski, 2018), implica un “delegar” clandestino del estado en manos de la iniciativa privada, entendiendo que es más barato y/o eficiente subsidiar escuelas privadas antes que construir, afianzar o fortalecer la escuela estatal. Esta situación implica un aumento progresivo de problemas y/o carencias en la oferta educativa estatal, y la cuestión de la conducción de las escuelas secundarias no estaría siendo la excepción. Ausentismo estudiantil, ausentismo y/o impuntualidad docente, inadecuaciones edilicias y complicaciones en el vínculo familia-escuela son nombrados como verdaderos obstáculos para garantizar procesos de enseñanza y aprendizaje favorables a los estudiantes, situaciones que son vistas de forma mucho más positiva por los directores de las escuelas secundarias privadas.

2. En las escuelas estatales el 67,6% de los directores tienen formación superior no universitaria contra el 57,4% en las escuelas privadas. Contrariamente, el 50,1% de las escuelas secundarias privadas del país están gestionadas por directores que poseen título universitario, un tercio más que las secundarias estatales (34,7%). La gestión y conducción de escuela secundaria privada parece tener mayor cercanía con el espacio de producción del conocimiento, es decir, las universidades, al seleccionar estas escuelas mayoritariamente a profesionales con título universitario y/o con posgrados universitarios para ser directores y directoras. Sin embargo, desconocemos si se trata de títulos docentes o no docentes, lo cual nos impide hablar de mejor ajuste de estas formaciones a las efectivas necesidades prácticas de las conducción de escuelas, pudiendo los autores de este informe sólo constatar la preferencia por egresados universitarios.

3. La posibilidad de habilitar mejora escolar y construir liderazgo está directamente vinculada a las condiciones laborales. Si las mismas poseen rasgos de transitoriedad, como sucede con el altísimo porcentaje de directores interinos (56,2%) y suplentes (19,2%) observado en las secundarias estatales, las posibilidades de compromiso y construcción de buenas prácticas decrece. Un director cuyo puesto no es estable y/o seguro no tendría el mismo marco de intervención escolar para asegurar el derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes que aquel que sí tiene un puesto estable y/o seguro. Una posible explicación de la existencia en escuela privada de los directores más antiguos del nivel secundario, así como también el hecho de que los directores más noveles se hallan en las secundarias estatales, va de la mano con esta cuestión de la gran diferencia en el porcentaje de directores titulares que existe en ambos tipos de gestión. Por otra parte, los datos nos hablan de las dificultades para consumir concursos para cargos directivos: en estatal, la gran cantidad de directores interinos muestra las dificultades para sustanciar estas instancias de selección estipuladas oficialmente. Por su parte, la escasez de concursos en escuelas privadas y el casi 70% de procesos de selección no especificados (“otros”) nos hablaría de las dificultades y/o desinterés que estas poseen a la hora de instalar maneras de elegir directores que superen tradicionales mecanismos de selección discrecional.

4. Hoy la proporción de mujeres y varones que conducen las escuelas secundarias (66,6% versus 33,4%) es casi idéntica a la proporción entre los que ejercen el trabajo de enseñar en las mismas (65,3% de mujeres contra 33% de varones según CENPE, 2014). Las homologías entre cantidad de varones y mujeres que ejercen la enseñanza y que están a cargo de espacios de decisión en un nivel históricamente caracterizado por mucha más presencia masculina, nos habla de que los procesos de feminización han superado una instancia más en el sistema educativo. En términos de estudios previos (Birgin, 1999) la feminización avanza de la mano del empobrecimiento material, salarial y simbólico de las condiciones laborales, así que podemos decir que la opción de conducir una escuela secundaria se halla tan precarizada como el trabajo de enseñar en las mismas.

Referencias bibliográficas

## Referencias bibliográficas

BIRGIN A. (1999), El trabajo de enseñar. Troquel. Buenos Aires.

DUSCHATZKY S. (2009b), "Lo no escolar como problema de gestión". En Diploma Superior en Gestión Educativa. Flacso-Buenos Aires.

DUSSEL I. (1997), Curriculum, humanismo y enseñanza media. Oficina de Publicaciones del CBC de la UBA-Flacso. Buenos Aires

DUSSEL I. (2008), "La Escuela Media y la producción de la desigualdad. Continuidades y rupturas". En Guillermina Tiramonti y Nancy Montes (comp.), La escuela media en debate. Problemas actuales y perspectivas desde la investigación. Manantial-Flacso. Buenos Aires.

GVIRTZ S. (2011), "Mejorar la escuela". En S. Gvirtz y María Eugenia Podestá (comp.), Mejorar la gestión directiva en la escuela. Granica. Buenos Aires.

NARODOWSKI M. (2018), El colapso de la educación. Paidós. Buenos Aires.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (OEI), INSTITUTO DE EVALUACIÓN (IESME) (2017), Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores en Iberoamérica. Madrid.

PINEAU P. (2013), "Un breve racconto histórico". Seminario de Posgrado La Educación Secundaria. Principales temas y problemas en perspectiva latinoamericana. Sexta Cohorte. Flacso-Argentina.

ROMERO C. y KRICHESKY G. (2019), "El director escolar en Argentina: un actor clave pero aún invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de directores de escuelas públicas". En Archivos Analíticos de Políticas Educativas. Vol. 27 Nro 12, 11 de febrero.

TIRAMONTI G. (2004) (comp.), La trama de la desigualdad educativa. Mutaciones recientes en la escuela media. Manantial. Buenos Aires.

TIRAMONTI G. y MONTES N. (2008) (comp.), La escuela media en debate. Problemas actuales y perspectivas desde la investigación. Manantial-Flacso. Buenos Aires.

TIRAMONTI G. y ZIEGLER S. (2008), La educación de las élites. Aspiraciones, estrategias y oportunidades. Paidós. Buenos Aires.

YELICICH C. (2017b), "La dirección escolar en Argentina: aproximación al estado del arte". En Educere. Vol. 21 Nro. 68. Mérida, Venezuela, enero-abril. Pp 9-22.

YELICICH C. (2019b), "Políticas basadas en ficción: las buenas prácticas en la dirección de escuelas secundarias". En Cuadernos de Humanidades. Nro 31. Julio-Diciembre.

**ARGENTINOS**  
por la **educación**