

# Temas de Educación

5

## El Perfil de los Directores de Escuela en la Argentina

Una revisión de los datos  
del Censo Nacional de Docentes 2004







## **AUTORIDADES**

Presidenta de la Nación

**DRA. CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER**

Ministro de Educación

**PROF. JUAN CARLOS TEDESCO**

Secretario de Educación

**PROF. ALBERTO SILEONI**

Secretario de Políticas Universitarias

**DR. ALBERTO DIBBERN**

Subsecretaria de  
Equidad y Calidad

**PROF. SUSANA MONTALDO**

Subsecretario de  
Planeamiento Educativo

**LIC. OSVALDO DEVRIES**

Subsecretario de Coordinación Administrativa

**ARQ. DANIEL IGLESIAS**

Secretario General del  
Consejo Federal de Educación

**PROF. DOMINGO DE CARA**

Directora Ejecutiva del  
Instituto Nacional de Educación

**PROF. MARÍA ROSA ALMANDOZ**

Directora Ejecutiva del Instituto Nacional  
de Formación Docente

**PROF. MARÍA INÉS ABRILE DE VOLLMER**

Directora Nacional de Información y  
Evaluación de la Calidad Educativa

**Lic. MARTA KISILEVSKY**

## **El Perfil de los Directores de Escuela en la Argentina.**

Una revisión de los datos del Censo  
Nacional de Docentes 2004

El Boletín es una síntesis elaborada por  
el Área de Investigación y Evaluación de  
Programas de la DINIECE, sobre la base del  
documento completo elaborado por el IIPE  
– UNESCO sede Regional Buenos Aires.  
La versión completa del documento está  
disponible en:

<http://www.iipe-buenosaires.org.ar>

<http://diniece.me.gov.ar>

Elaboración:

IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires

Consultora a cargo de la elaboración del  
estudio: *Felicitas Acosta*

Reprocesamiento de la información, diseño  
y armado de cuadros y gráficos:

*Liliana Paredes y Leandro Bottinelli*

Consultor para la información estadística:  
*Leandro Bottinelli*

Producción y procesamiento de la  
información estadística

DiNIECE

Síntesis y edición: *Area de Investigación  
y Evaluación de Programas*

Diseño y Diagramación:

*Karina Actis*

*Juan Pablo Rodríguez*

*Coralia Vignau*

# ÍNDICE

Presentación .....	7
Introducción .....	9
Delineando un perfil de los directores de las escuelas .....	11
Los directores y el tipo de gestión .....	18
Directores y docentes: atributos diferenciales .....	22
A modo de síntesis .....	27





## PRESENTACIÓN

*El análisis del perfil de los directivos en el ámbito educativo, sus condiciones laborales y su ejercicio profesional puede constituirse en un aporte muy importante para diseñar políticas educativas enmarcadas en los objetivos establecidos por la nueva Ley de Educación Nacional.*

*Las condiciones laborales que deben enfrentar los directivos han sufrido grandes cambios a lo largo del tiempo, por lo que su desempeño en este rol, se ha ido complejizando. Las transformaciones culturales y sociales que modifican los mandatos tradicionalmente asignados a la escuela y los códigos de quienes la habitan, la complejidad y diversidad de la vida cotidiana en las instituciones educativas, la ampliación de la escolaridad a sectores sociales antes excluidos, la atención de los problemas de la comunidad educativa y de la sociedad son sólo algunas de las múltiples demandas que enfrenta hoy la tarea del directivo y lo movilizan para buscar nuevas estrategias que le permitan hacer frente a estas demandas.*

*En este número del Boletín "Temas de Educación" se ofrece, en pocas páginas, un panorama general de los directores de establecimientos de los distintos niveles del Sistema Educativo Argentino, en cuyas manos se encuentra la responsabilidad de conducir las instituciones educativas para el logro de una educación de calidad.*

*La información en la que se basa el presente trabajo corresponde a los datos del segundo Censo Nacional de Docentes 2004, llevado a cabo por la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE) del Ministerio de Educación. Al mismo tiempo, se contrastan estos datos con el operativo realizado en 1994 de modo de generar diagnósticos que ofrezcan una orientación sobre las continuidades y rupturas a lo largo del tiempo en el desarrollo del Sistema Educativo.*

*Esperamos que este Boletín contribuya para conocer con mayor profundidad un tema destacado en el conjunto de prioridades de la agenda educativa actual.*

Lic. Marta Kisilevsky  
Directora Nacional - DINIECE  
Ministerio de Educación



# INTRODUCCIÓN

En Argentina, la carrera y las tareas del director fueron reguladas mediante la sanción del Estatuto del Docente Nacional en el año 1958. Esta ley determinó los derechos y los deberes de los docentes y buscó asegurar la estabilidad del trabajo docente, el acceso y el ascenso a cargos a través de la idoneidad (título habilitante, condiciones de ingreso y concursos), los derechos a la agremiación y las normas para la jubilación. En ese encuadre legal, el cargo de dirección estaba comprendido dentro de la carrera docente, sin diferenciar un circuito específico de formación. Así, la dirección de escuela se consolidó como un peldaño de un escalafón que comenzaba con el ingreso a la docencia; esta falta de diferenciación, no favoreció la construcción de una carrera específica, con saberes y estrategias de formación pertinentes y específicas al rol.

En la actualidad y desde el punto de vista del encuadre legal, existen distintos estatutos provinciales para el personal que se desempeña en el sector estatal y el estatuto para los docentes del sector de gestión privada -- Ley 13.047 de 1947 -- que establece la igualdad de derechos y deberes para los docentes de gestión estatal y los docentes de establecimientos adscriptos a la enseñanza oficial.

Buscando contribuir con hacer explícita esta especificidad y concientes de la criticidad de la función, este trabajo indaga sobre las particularidades del perfil del director en los distintos niveles y sectores de gestión. Se trata de una revisión y análisis en base a los datos del Censo Nacional de Docentes 2004 (CND, 2004), sobre un total de 27.863 directivos.

El mismo se organiza en tres apartados. En el primero se analiza el perfil del director en relación con el nivel educativo en el que se desempeña; el segundo indaga en el perfil según el sector de gestión en el que trabaja y en el tercero se compara el perfil directivo con el perfil de los docentes del mismo nivel educativo de desempeño. Finalmente, se ofrece una síntesis de los datos analizados junto con

una serie de reflexiones acerca de la situación de los directores de escuela.

Cabe realizar algunas aclaraciones metodológicas. La primera alude a que los datos están referidos a los directores de escuela de Educación Común por lo que no se incluyen en el análisis los directores de los tipos de educación Especial, de Adultos o Artística. Para el análisis, fueron tomados los cargos de "Director", "Regente" o "Rector", es decir que no se trabajó sobre los datos de otros cargos vinculados con la gestión educativa como la "Vice dirección", la "Vice Regencia" o la "Supervisión".

El trabajo focaliza el análisis sobre el grupo de directores que se desempeña en escuelas que no se definen como escuelas de "personal único" ni escuelas "con clase anexa" (es decir, con muy baja cantidad de personal docente). Al analizar la información relativa al nivel educativo en el que se desempeñan los directores, es importante tener en cuenta que un directivo puede desempeñarse en diferentes niveles de distintas escuelas o en diferentes niveles de la misma escuela. En el primer caso, los directores se contabilizan en los diferentes niveles de enseñanza en los que se desempeñan, motivo por el cual la sumatoria de los directores de cada nivel de enseñanza resulta mayor al número de directores. En el segundo caso, los directores se contabilizan sólo una vez y se incluyen dentro de la categoría "más de un nivel en el mismo establecimiento".

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica, se ha optado aquí por utilizar el clásico masculino genérico, considerando que todas las menciones en tal género representan siempre a todos, hombre y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Se espera que estos datos y las pistas que surgen de su análisis sean de utilidad para pensar políticas de desarrollo institucional y, a la vez, estimular el uso de la estadística para su diseño e implementación.



## Delineando un perfil de los directores de escuela

Ahondando en la heterogeneidad, ¿cuáles son los elementos distintivos del perfil de director de cada nivel educativo?; ¿cuáles sus atributos?; ¿cómo son sus condiciones de trabajo?; ¿qué tareas manifiestan realizar?

Una primera cuestión que se advierte de la lectura de los datos, es que en la mayor parte de los casos (40%) se trata de directores de "más de un nivel en un mismo establecimiento": en esta categoría se considera a los directores de escuelas de Educación General Básica – EGB -- completa y a los directores afectados a más de un nivel de enseñanza en un mismo establecimiento educativo. Le siguen, en orden descendente, los directores de nivel inicial (17,8%), medio (16,8%) y primario (16,7%). Los valores correspondientes a los directores del tercer ciclo de la EGB (EGB3) y de superior no universitario (SNU) son menores, dada la participación de este tipo de establecimientos en el Sistema Educativo Argentino (SEA) (Cuadro 1).

Como sucede en el resto de la estructura docente, en los cargos directivos predomi-

nan las mujeres. Sin embargo, esta incidencia tiende a disminuir en la medida en que se avanza en los niveles del sistema. Así, mientras el 99% de los directores de nivel Inicial son mujeres, en el nivel medio el porcentaje desciende al 62% y en el nivel Superior Universitario las mujeres que conducen las instituciones son el 64,2% (Cuadro 2).

**Cuadro 1.**  
Directores por nivel educativo

Sector	Directores	
	Cantidad	Porcentaje
Inicial	5.076	17,8
Primario/ EGB 1 y 2	4.763	16,7
EGB 3	923	3,2
Medio/ Polimodal	4.813	16,8
SNU	1.576	5,5
Más de un nivel	11.444	40,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 2.**  
Directores por sexo según nivel en el que se desempeñan

Sexo	Nivel						
	Total	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Masculino	17,4	0,9	12,0	24,5	37,8	35,8	15,2
Femenino	82,6	99,1	88,0	75,5	62,2	64,2	84,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

La estructura de edades marca también diferencias entre niveles: los directores del nivel Inicial y de EGB3 son más jóvenes que sus pares de los otros niveles de enseñanza. Los segundos se encuentran más representados que los directores de inicial en las categorías de los extremos –hasta 39 y 55 y más años– (cuadro 3).

En los niveles Primario, Medio y Superior no universitario es considerable el porcentaje de

directores de 55 y más años (26%, 27% y 32%, respectivamente). Este dato reviste particular relevancia en un escenario en el que, frente a la obligatoriedad de la escuela secundaria completa, probablemente sea necesario cubrir nuevos cargos directivos.

En cuanto a la formación profesional, la mayoría de los directores cuenta con título de nivel superior. En el nivel inicial, son casi la totalidad (96,9%), mientras que el nivel primario es

**Cuadro 3.**

Directores por edad según nivel en el que se desempeñan

Edad	Nivel						
	Total	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establec.
Hasta 39 años	16,0	22,6	15,8	26,4	15,7	13,6	12,7
40 a 49 años	38,3	47,3	37,2	37,6	38,0	34,2	35,6
50 a 54 años	21,8	18,6	20,8	19,3	19,6	20,2	24,9
55 y mas años	23,9	11,5	26,1	16,7	26,7	32,0	26,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Promedio de edad	47,5	44,4	47,8	44,7	47,8	49,0	48,7

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

el que tiene el porcentaje más bajo (81,8%), probablemente, por la incidencia de directores con título de maestro normal que aún están en ejercicio en el SEA.<sup>1</sup> Los directores de escuelas con más de un nivel de enseñanza se encuentran en una situación similar.

La especialidad de formación constituye un elemento clave para delinear el perfil de director de cada nivel. Como tendencia, se aprecia la predominancia de una formación general, vinculada al nivel de enseñanza en Inicial y Primaria o a una disciplina en Media o Polimodal: más de la mitad de los directores de inicial y primaria se formaron en esa especialidad. Un caso similar es el de los directores de "más de un nivel en el mismo establecimiento", ya que esta última categoría incluye a los directores de EGB completa, cargo principalmente cubierto por ex - directores de primaria. Es interesante señalar que un 7% de los directores de primaria se formaron en Ciencias de la Educación. Los directores de EGB3 se distribuyen entre aquellos

con formación para el nivel primario y aquellos con formación disciplinar (Historia, en primer lugar, seguida de Matemática, Lengua y Ciencias de la Educación y, en menor medida, Educación Física -5%). Esto se debe a las diferentes formas de implementación del ciclo en las jurisdicciones que incluyeron este nivel, ya que algunos se inclinaron por "primarizar" el ciclo, mientras que otras optaron por ubicar en ese ciclo a profesores del anterior nivel secundario.

En cuanto al nivel secundario, la especialidad de los directores se distribuye entre las disciplinas sociales (Historia, en primer lugar, luego Lengua y Geografía) y las disciplinas básicas (Matemática, en primer lugar, Ciencias Físicas y Ciencias Biológicas). En este nivel es mayor que en los otros (inicial, primaria y EGB3) la presencia de directores con formación en Ciencias de la Educación. El 20% de los directores del nivel Superior no universitario se formó en la especialidad de Ciencias de la Educación (Cuadro 5).

1 El título habilitante para la docencia de los niveles inicial y primario en el país fue el de Maestro Normal Nacional emitido por el nivel medio de enseñanza. En el año 1968, se reformó el sistema de formación docente que pasa al nivel terciario mediante el otorgamiento de títulos de Profesor para la enseñanza inicial o primaria.

**Cuadro 4.**

Directores por título de nivel superior según nivel en el que se desempeñan

Nivel	Directores	Directores con título de nivel superior	
		Cantidad	Porcentaje
Inicial	4.994	4.838	96,9
Primaria/EGB 1 y 2	4.555	3.724	81,8
EGB 3	847	786	92,8
Medio/Polimodal	4.664	4.381	93,9
SNU	1.556	1.471	94,5
Más de un nivel en el mismo establecimiento	11.302	8.870	78,5

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004

**Cuadro 5.**

Ranking de especialidades en que se formaron los directores con título superior según nivel educativo

N° de Orden	Nivel					
	Total	Inicial	Primaria / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU
1°	<b>Nivel primario (28%)</b>	Nivel inicial (60%)	Nivel primario (51%)	Nivel primario (21%)	Historia (10%)	Ciencias de la educación (20%)
2°	<b>Nivel inicial (16%)</b>	Nivel primario (18%)	Ciencias de la educación (7%)	Historia (7%)	Ciencias de la educación (9%)	Filosofía (8%)
3°	<b>Ciencias de la educación (7%)</b>	Ciencias de la educación (3%)	Nivel inicial (6%)	Matemáticas (6%)	Matemáticas (9%)	Nivel primario (7%)
4°	<b>Historia (4%)</b>	Disciplinas expresivas (2%)	Adultos (4%)	Ciencias de la educación (6%)	Lengua (7%)	Matemáticas (6%)
5°	<b>Lengua (4%)</b>	Especial (1%)	Disciplinas expresivas (2%)	Lengua (6%)	Geografía (6%)	Ciencias biológicas (5%)
6°	<b>Matemáticas (4%)</b>	Lenguas extranjeras (1%)	Lenguas extranjeras (2%)	Educación física (5%)	Nivel primario (6%)	Educación física (5%)
7°	<b>Ciencias biológicas (3%)</b>	Religión (1%)	Lengua (2%)	Geografía (4%)	Ciencias físicas, químicas (5%)	Lengua (4%)
8°	<b>Geografía (3%)</b>	Adultos (1%)	Especial (2%)	Ciencias físicas, químicas (4%)	Ciencias biológicas (5%)	Economía (4%)
9°	<b>Filosofía (2%)</b>	Tecnología (1%)	Tecnología (1%)	Ciencias biológicas (4%)	Economía (5%)	Historia (4%)
10°	<b>Adultos (2%)</b>	Educación física (1%)	Religión (1%)	Disciplinas expresivas (4%)	Filosofía (4%)	Tecnología (4%)

Fuente: DINIECE- MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004

La antigüedad en la docencia es un indicador relevante a la hora de valorar la experiencia acumulada; el análisis realizado pone en evidencia que la mayor parte de los directivos tiene más de 20 años de antigüedad en la docencia. Los directores de inicial y los de EGB3 se distribuyen en todos los tramos de antigüedad, pero con menor presencia en los últimos, mientras que los directores de primaria, media y superior no universitaria se concentran en los tramos a partir de los 16 años de antigüedad (Cuadro 6).

Los docentes de EGB3 son los de menor experiencia en la docencia ya que tienen el promedio de antigüedad más bajo en relación con sus pares de los otros niveles. Casi un tercio de los directores de ese nivel tiene 15 años o menos de antigüedad.

En relación con la antigüedad en el establecimiento de desempeño, los directores de los niveles inicial y primario comparten casi el

mismo promedio de antigüedad en la escuela y los del nivel medio tienen la mayor permanencia relativa en el establecimiento antes de acceder al cargo directivo (Cuadro 7).

Los directores de primaria son los que cuentan con mayor antigüedad en tareas frente a alumnos antes de acceder al cargo directivo mientras que los directores de inicial y EGB3 son los que menos años tienen. En el caso de los directores de inicial hay que recordar que este grupo tiende a acceder antes que el resto al cargo directivo por lo que dejan las aulas a una edad más temprana que sus pares de los otros niveles educativos. Por otra parte, el nivel inicial tiene un desarrollo más reciente, de manera que fue y es necesario cubrir los cargos con los recursos humanos disponibles en el sistema. En el caso de los directores de EGB3, hay que tener en cuenta que cada jurisdicción establece su propia política de selección de directores para el ciclo o nivel (Cuadro 8).

**Cuadro 6.**  
Directores por antigüedad en la docencia según nivel en el que se desempeñan

Antigüedad docencia	Nivel					
	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Menos de 1 año	0,2	0,4	1,9	0,5	0,5	0,1
1 a 5	2,3	1,8	4,8	2,8	3,1	1,2
6 a 10	5,2	3,9	10,4	5,8	7,6	3,1
11 a 15	14,1	10,3	14,8	12,8	12,8	9,9
16 a 20	22,5	20,4	21,5	19,9	19,2	17,9
21 a 25	22,5	22,5	18,5	18,9	16,3	23,2
26 a 30	19,1	18,5	14,4	16,9	15,7	22,0
Más de 30	14,2	22,0	13,7	22,5	24,9	22,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Promedio de antigüedad en la docencia por nivel (*)	24,0	25,4	22,1	25,0	24,9	26,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Calculado con el punto medio de las categorías de la variable "antigüedad en la docencia".

**Cuadro 7.**  
Directores por antigüedad en el establecimiento según nivel en el que se desempeñan

Antigüedad en el establecimiento	Nivel					
	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Menos de 1	7,1	7,9	7,8	4,7	4,7	7,2
1 a 5	24,2	27,1	28,3	15,6	17,1	21,6
6 a 10	18,5	16,6	19,2	13,8	18,4	19,7
11 a 15	17,3	18,4	11,7	17,9	20,0	17,6
16 a 20	12,9	11,4	11,9	16,4	17,2	11,6
21 a 25	9,3	8,4	10,1	11,6	9,6	9,1
26 a 30	6,3	4,7	6,5	10,1	5,9	6,6
Más de 30	4,2	5,6	4,5	9,9	7,1	6,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Promedio de antigüedad en el establecimiento por nivel (*)	14,6	14,4	13,4	18,4	16,8	15,3

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Calculado con el punto medio de las categorías de la variable "antigüedad en el establecimiento".

El análisis de las condiciones laborales revisa relevancia para conocer los niveles de estabilidad de los puestos de cara a los impactos que puedan tener los procesos de fortalecimiento institucional y capacitación. En relación a este aspecto, es importante destacar que la mayoría de los directores se encuentran designados por cargo aunque sólo dos tercios del total de directivos revista como titular, un 57,4% es sólo titular y algo más del 10% es titular en un cargo pero tiene otra condición contractual en otro cargo.

Esta situación presenta distintos matices por

nivel. Casi la totalidad de los directivos de inicial y primario tienen designación por cargo, la mitad de los directores de EGB3, media y del SNU se encuentran contratados por cargo exclusivamente mientras que el 42% se desempeña en una modalidad mixta -cargo y hora cátedra-. Muchos de ellos desempeñan simultáneamente tareas directivas y frente a curso (Cuadro 9).

En cuanto a la situación de revista, el nivel inicial es el que cuenta con un mayor porcentaje de directores titulares mientras que los directores de EGB3 se encuentran en la posi-



**Cuadro 8.**

Directores por cantidad de años en tareas frente a alumnos antes de acceder al cargo directivo según nivel en el que se desempeñan

Antigüedad frente a alumnos	Nivel					
	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Menos de 1 año	1,4	1,7	3,6	1,7	2,7	1,3
1 a 5 años	12,0	7,2	13,2	13,0	15,9	9,2
6 a 10 años	29,9	20,5	25,6	23,8	22,9	23,7
11 a 15 años	27,5	27,9	26,6	25,1	22,5	28,0
16 a 20 años	19,6	23,8	18,6	19,2	16,9	22,1
21 a 25 años	6,5	12,6	8,0	10,0	10,5	10,4
26 a 30 años	2,1	4,6	3,3	5,3	5,1	3,9
30 y más	0,6	1,7	1,1	2,0	3,5	1,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Promedio de antigüedad frente a alumnos por nivel (*)	15,8	18,2	15,9	16,8	16,4	17,4

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Calculado con el punto medio de las categorías de la variable "antigüedad en tareas frente a alumnos".

**Cuadro 9.**

Directores por tipo de designación según nivel en el que se desempeñan

Tipo de designación	Nivel						
	Total	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Por cargo	82,5	96,6	93,4	51,5	53,1	56,2	90,2
Por horas cátedra	1,1	0,6	0,5	4,9	2,0	2,5	0,7
Por módulo	1,1	0,7	0,3	1,2	3,0	1,2	0,7
Combinaciones	15,4	2,1	5,8	42,5	41,9	40,0	8,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

ción más precaria (cuadro 10). La premura de la creación de un nuevo nivel, sumada a la falta de planeamiento, en muchos casos, no permitió seguir las vías que propone la regulación para el acceso al cargo directivo –los concursos para la titularización.

En relación con la permanencia o alternancia de los directores en los diferentes sectores de gestión, se observa que en el nivel inicial y primario, la mayoría de los directores se

mantuvo en el sector estatal. En cambio, los directores de nivel medio o SNU parecen alternar entre el sector estatal y el sector privado ya que menos de la mitad se mantiene en el sector estatal exclusivamente, entre el 15% y el 25% lo hace en el privado y el resto manifiesta haberse desempeñado en ambos sistemas.

La permanencia en el sistema es alta: la mayoría de los directores de todos los niveles

**Cuadro 10.**  
Directores por situación de revista según nivel en el que se desempeñan

Situación de revista	Nivel						
	Total	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Sólo Titular	57,4	64,9	55,7	40,3	54,7	52,7	58,0
Sólo Interino/provisional	18,5	18,0	23,1	22,2	12,9	16,5	19,1
Solo Suplente	10,0	9,6	12,1	11,1	6,3	5,2	11,5
Sólo Contratado	0,8	0,7	0,5	0,5	0,5	1,8	1,0
Sólo otra situación	0,6	0,6	0,3	0,7	0,6	1,2	0,6
Combinaciones de	10,7	5,1	6,5	19,0	22,0	18,8	8,4
Otras combinaciones	0,9	0,2	0,4	4,1	1,6	2,5	0,5
Sin información	1,1	0,9	1,4	2,2	1,5	1,3	0,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

expresa que, a lo largo de su carrera docente, nunca dejó de trabajar en el sistema educativo. Esta continuidad podría relacionarse con que, a diferencia de otras profesiones que en los últimos 15 años fueron objeto de procesos de flexibilización laboral, la docencia mantiene algunos de los beneficios sociales propios de las relaciones de dependencia (aportes previsionales, pago de vacaciones y aguinaldo, aumento de ingresos por antigüedad y estabilidad laboral).

Entre los directores que manifiestan haber dejado temporalmente la docencia, los de nivel inicial y primario priorizaron como motivos los de tipo familiar, mientras que los directores de media y -- sobre todo -- del sistema superior no universitario le otorgaron más importancia al acceso a empleos o trabajos con mayores ingresos. Entre estos últimos, también mencionaron los "estudios" como otro motivo importante para distanciarse de la docencia (Cuadro 11).

**Cuadro 11.**  
Directores que abandonaron temporalmente la docencia por motivos más importantes para dejar la docencia según nivel en el que se desempeñan

Motivos para dejar	Nivel						
	Total	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Familiares	53,1	67,0	55,6	56,4	41,3	29,4	54,2
Haber conseguido trabajo con mayores ingresos	17,8	8,7	17,2	22,3	22,3	30,2	18,0
Problemas de salud	3,9	4,7	4,4	2,1	2,8	3,4	4,0
Estudios	9,1	4,5	9,2	2,1	13,4	15,3	8,9
Otros	16,0	15,1	13,6	17,0	20,3	21,8	14,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004

Los directivos de todos los niveles que abandonaron la docencia y volvieron a manifestar haber superado la situación que los llevó a interrumpir la carrera y consideran "valioso trabajar como directivos". (Cuadro 12).

Una cuestión a destacar es que los directores

(en los distintos niveles de enseñanza) manifiestan un alto grado de acuerdo en relación a las tareas principales que realizan en el contexto del desempeño del cargo. Es de destacar el lugar prioritario que tiene la resolución de conflictos institucionales en el nivel medio y en la EGB3 (Cuadro13).

**Cuadro 12.**

Directores por motivos más importantes para volver a la docencia por nivel en el que se desempeñan

Motivos para volver	Nivel						
	Total	Inicial	Primario / EGB 1 y 2	EGB 3	Medio / Polimodal	SNU	Más de un nivel en el mismo establecimiento
Cambió la situación por la que había dejado la docencia	42,1	39,8	43,2	45,7	42,4	38,1	43,2
Por necesidad económica	8,9	10,8	9,7	13,3	7,9	9,2	7,7
Considero valioso trabajar	40,2	39,9	38,7	33,3	39,6	41,5	41,5
Otro	8,7	9,5	8,4	7,6	10,1	11,2	7,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 13.**

Ranking de tareas que caracterizan el desempeño real del directivo por nivel

N° de Orden	Nivel				
	Inicial	Primaria/ EGB 1 y 2	EGB 3	Medio/ Polimodal	SNU
1°	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes
2°	Lograr la calidad educativa de los establecimientos	Lograr la calidad educativa de los establecimientos	Lograr la calidad educativa de los establecimientos	Resolver los conflictos institucionales	Lograr la calidad educativa de los establecimientos
3°	Promover y desarrollar proyectos inst.	Promover y desarrollar proyectos inst.	Resolver los conflictos institucionales	Lograr la calidad educativa de los establecimientos	Promover y desarrollar proyectos inst.
4°	Resolver los conflictos institucionales	Resolver los conflictos institucionales	Promover y desarrollar proyectos inst.	Promover y desarrollar proyectos inst.	Resolver los conflictos institucionales
5°	Afrontar los problemas sociales/familiares que llegan a las escuelas	Afrontar los problemas sociales/familiares que llegan a las escuelas	Afrontar los problemas sociales/familiares que llegan a las escuelas	Afrontar los problemas sociales/familiares que llegan a las escuelas	Actualizar las políticas educativas con las realidades institucionales
6°	Lograr el compromiso de los docentes	Lograr el compromiso de los docentes	Lograr el compromiso de los docentes	Lograr el compromiso de los docentes	Lograr el compromiso de los docentes
7°	Gestionar y adm. Recursos	Gestionar y adm. Recursos	Gestionar y adm. Recursos	Gestionar y adm. recursos	Gestionar y adm. recursos

Fuente: DINIECE- MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004. Elaboración propia.

## II. Los directores y el tipo de gestión (estatal o privado)

Buscando indagar en aquellos elementos que caracterizan diferencialmente al colectivo de directivos, en este apartado se analiza la información según sector de desempeño: estatal o privado.

Siguiendo la tendencia general, en ambos sectores la amplia mayoría de los directores de escuela son mujeres, casi un 83%. En el sector privado se advierte una presencia masculina levemente mayor que en el sector estatal (Cuadro 14).

En cuanto a la edad, ambos sectores concentran una mayor parte de directores en el tramo de 40 a 49 años; el promedio de edad es dos años menor para el sector privado. La diferencia entre el sector estatal y el privado que se aprecia en el tramo más joven (hasta 39 años) debido, probablemente, a que en ese sector la antigüedad en el cargo anterior no es un requisito para el acceso; esto anticipa el acceso de los docentes a los cargos directivos (Cuadro 15).

Más del 20% de los directores de ambos sectores tienen 55 años y más, lo que implicaría que un grupo significativo podría estar en situación de jubilarse en los próximos años.

En cuanto a la formación profesional y tal como se hizo referencia, más del 80% de los directores de los sectores estatal y privado cuentan con título de nivel superior. Este porcentaje es mayor en el caso del sector privado donde un 87% de los directores tiene este título frente a un 83% de los directores del sector estatal. Esta diferencia probablemente se vincule con la presencia de directores mayores de 55 años con título de maestro normal, quienes se desempeñan en mayor medida en el sector estatal (Cuadro 16).

Si se considera la antigüedad docente promedio se advierte que es similar en ambos sectores: 25 años en el sector estatal y 24 años en el privado.

Sin embargo, se aprecian diferencias en el análisis de la estructura de edad evidenciándose una tendencia hacia una mayor antigüedad docente en los directores de sector estatal: sólo un 14% tiene hasta 15 años de antigüedad en la docencia, mientras que en el sector privado, representa más del 27%. Una vez más, esta diferencia podría vincularse con el momento en el que se accede al cargo directivo, dado que en el sector privado la antigüedad docente no es un requisito para acceder a la dirección (Cuadro 17).

Respecto de la cantidad de años frente a alumnos antes de acceder al cargo de director, el promedio indica una diferencia de 2 años: 17 para el sector estatal y 15 para el sector privado. Se observa que, mientras

**Cuadro 14.**  
Directores por sexo según sector de gestión

Sexo	Total	Sector	
		Estatal	Privado
Masculino	17,2	16,3	19,1
Femenino	82,8	83,7	80,9
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 15.**  
Directores por edad según sector de gestión

Edad	Total	Sector	
		Estatal	Privado
Hasta 39 años	15,9	13,1	22,0
40 a 49 años	38,4	40,2	34,2
50 a 54 años	21,8	23,4	18,4
55 y mas años	23,9	23,3	25,3
Total	100,0	100,0	100,0
Promedio de edad	47,5	48,0	46,6

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 16.**  
Directores por título de nivel superior según sector de gestión

Título	Total	Estatal	Privado
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Con título	84,1	82,7	87,1
Sin título	15,9	17,3	12,9
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 17.**

Directores por antigüedad en la docencia (\*) según sector de gestión

Antigüedad docencia	Sector		
	Total	Estatal	Privado
Menos de un año	0.3	0.3	0.4
1 a 5 años	2.0	1.3	3.4
6 a 10 años	4.5	2.8	8.1
11 a 15 años	11.5	9.6	15.5
16 a 20 años	19.7	20.5	17.8
21 a 25 años	21.9	24.4	16.2
26 a 30 años	19.5	21.9	14.4
Más de 30 años	20.8	19.2	24.2
Total	100,0	100,0	100,0
Promedio de antigüedad	25,2	25,4	24,8

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores de cada uno de los sectores de gestión se han descontado los casos sin información en la variable.

que en el sector estatal los mayores valores se concentran a partir de los 11 años de experiencia en el aula, en el sector privado estos se distribuyen en las categorías inferiores. Puede decirse entonces que los directores que se desempeñan en el sector privado acceden al cargo con menos años de antigüedad en la docencia y con menos años de ejercicio frente a alumnos (cuadro n° 18).

En cuanto a la antigüedad en el establecimiento, se observa una diferencia de tres años entre los directivos de ambos sectores de gestión. Esta diferencia podría ser consecuencia de las formas de designación del director que se adopta en cada sector. Mientras en el sector estatal el director es designado según su puntaje por el nivel central, en caso de un cargo suplente o provisional, o debe elegir escuela entre aquellas que disponen de vacante en caso de haber ganado un concurso; en el sector privado, la selección y designación es realizada por los dueños o administradores de la propia institución conforme criterios que varían según el establecimiento y que pueden comprender (o no) la antigüedad en el mismo (Cuadro 19).

En relación con las condiciones laborales, en ambos sectores el porcentaje de directores

**Cuadro 18.**

Directores por cantidad de años frente a alumnos antes de acceder al cargo directivo (\*) según sector de gestión

Años frente a alumnos	Sector		
	Total	Estatal	Privado
Menos de un año	1.6	1.4	1.9
1 a 5 años	10.4	7.7	16.3
6 a 10 años	24.3	21.7	29.9
11 a 15 años	27.2	29.4	22.4
16 a 20 años	21.2	23.9	15.2
21 a 25 años	10.0	10.8	8.3
26 a 30 años	4.0	4.0	4.1
Más de 30 años	1.4	1.2	1.9
Total	100,0	100,0	100,0
Promedio de años	17,1	17,9	15,2

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores de cada uno de los sectores de gestión se han descontado los casos sin información en la variable.

designados por cargo, exclusivamente, es superior al 80%. Sin embargo, mientras que algo menos del 60% de los directores del sector estatal son titulares, en el sector privado el porcentaje sube al 90%. En el sector privado son escasas las designaciones de interino o suplente (Cuadro 20).

**Cuadro 19.**

Directores por antigüedad en el establecimiento según sector de gestión

Antigüedad en el establecimiento	Sector		
	Total	Estatal	Privado
Menos de un año	6.8	7.8	4.8
1 a 5 años	22.1	23.9	18.2
6 a 10 años	17.9	17.2	19.4
11 a 15 años	17.7	17.3	18.6
16 a 20 años	12.8	13.6	11.0
21 a 25 años	9.5	9.6	9.2
26 a 30 años	6.7	6.3	7.6
Más de 30 años	6.5	4.3	11.1
Total	100,0	100,0	100,0
Promedio de antigüedad	15,5	14,7	17,4

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores de cada uno de los sectores de gestión se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 20.**

Directores por situación de revista (\*) según sector de gestión.

Situación de revista	Sector		
	Total	Estatal	Privado
Sólo Titular	58.3	46.0	85.3
Sólo Interino / Provisional	18.9	26.4	2.5
Sólo Suplente	10.3	12.7	5.1
Sólo Contratado	0.8	0.3	2.1
Sólo otra situación	0.6	0.6	0.5
Combinaciones de Titular y otras opciones	10.3	13.0	4.2
Otras combinaciones	0.8	1.1	0.2
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores de cada uno de los sectores de gestión se han descontado los casos sin información en la variable.

En cuanto a la trayectoria por distintos establecimientos a lo largo de la carrera docente, casi el 75% de los directivos del sector privado trabajó hasta en 5 escuelas a lo largo de su carrera docente, mientras que sólo algo más de la mitad de los directores del sector estatal se desempeñó en esa cantidad de escuelas, el resto de los directivos de uno u otro sector trabajó en seis o más escuelas (Cuadro 21).

Dado que la edad de los directores de uno y otro sector es similar, puede suponerse de la lectura de estos datos que los directores del sector privado tienden a concentrar su actividad en menos escuelas que sus pares del sector estatal a lo largo de su carrera profesional.

Si bien se han señalado diferencias entre un sector y otro respecto de las condiciones de designación y de revista en el cargo, los directores de ambos sectores adjudican un orden similar a las tareas que consideran principales en el desempeño del rol (Cuadro 22).

Las tareas administrativas parecen marcar una diferencia en la percepción sobre el desempeño de los directores entre el sector estatal y el sector privado. Desde la perspectiva del director estatal, controlar y administrar recursos y controlar el trabajo administrativo parecerían ser tareas de mayor peso que para sus colegas del sector privado.

**Cuadro 21.**

Directores por cantidad de establecimientos educativos en los que trabajó a lo largo de su trayectoria profesional (\*) según sector de gestión

Cantidad de establecimientos	Sector		
	Total	Estatal	Privado
En 1	7.6	4.9	13.3
Entre 2 y 5	53.9	50.7	60.8
Entre 6 y 10	30.0	34.1	21.2
Entre 11 y 15	7.0	8.4	4.0
Entre 16 y 20	1.4	1.8	0.7
Total	100,0	100,0	100,0
Promedio de establecimientos	5,5	6,0	4,5

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 22.**

Tareas principales que caracterizan el desempeño real de su rol ordenadas por cantidad de frecuencias según sector de gestión

Orden	Tareas principales	
	Estatal	Privado
1°	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes	Asesorar y orientar el trabajo pedagógico de los docentes
2°	Lograr la calidad educativa de los establecimientos	Lograr la calidad educativa de los establecimientos
3°	Promover y desarrollar proyectos institucionales	Promover y desarrollar proyectos institucionales
4°	Resolver los conflictos institucionales	Resolver los conflictos institucionales
5°	Afrontar los problemas sociales / familiares que llegan a las escuelas	Lograr el compromiso de los docentes
6°	Lograr el compromiso de los docentes	Afrontar los problemas sociales / familiares que llegan a las escuelas
7°	Gestionar y administrar recursos	Actualizar las políticas educativas con las realidades institucionales
8°	Actualizar las políticas educativas con las realidades institucionales	Promover instancias de capacitación
9°	Controlar el trabajo administrativo	Gestionar y administrar recursos
10°	Lograr consensos entre los distintos sectores institucionales	Lograr consensos entre los distintos sectores institucionales
11°	Promover instancias de capacitación	Controlar el trabajo administrativo

Fuente: DINIECE- MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

### III. Directores y docentes: atributos diferenciales

En este apartado se busca profundizar en la especificidad del director de escuela a partir de contrastar con los atributos que caracterizan a los docentes en cada uno de los niveles.

En tanto el cargo de director forma parte de la carrera docente, cabe preguntarse si existen atributos que diferencian entre quien accede al cargo de director y aquel que continúa en el aula en el mismo nivel de enseñanza. Para realizar la comparación se tomaron los datos de directores y docentes de primaria o EGB 1 y 2 y de directores y docentes de media o polimodal indagando tanto en las variables de base como en aquellas que describen la trayectoria profesional.

En el nivel primario el promedio de edad de los directores (47,8 años) supera en algo más de 10 años el de los docentes (39,9 años); el requisito de antigüedad en un cargo titular que tienen que cumplimentar los directores del sector estatal para acceder al cargo es seguramente uno de los factores que permite explicar esta diferencia. Mientras más de la mitad de los docentes de primaria tienen hasta 39 años, el 84,1% de los directores tienen 40 años o más. (Cuadro 23).

La diferencia entre el promedio de edad de los directores de media y sus colegas docentes es de 7 años (47,8 años para los primeros, 40,7 para los segundos) (Cuadro 24).

Los directores de media se distribuyen mayoritariamente entre las categorías de 40 a 49 años y 55 y más años. Sus colegas docentes se concentran en la categoría de hasta 39 años y, en segundo lugar, en la categoría de 40 a 49 años.

En el nivel primario y en el nivel medio se advierte que los docentes provienen de familias con madres con mayor nivel educativo que los directivos (cuadro 25 y 26). Esta situación podría explicarse teniendo en cuenta que, en promedio, los docentes son más jóvenes que los directivos, tanto en primaria como en media. También se observa que tanto los docentes como los profesores de nivel medio parecen provenir de familias con más alto nivel educativo de la madre que los docentes de primaria.

En relación con la formación, la generalización de título de nivel superior entre los directivos es una situación también presente entre sus colegas docentes, con una diferencia a favor de estos últimos levemente superior (80,9% frente a 78,2%) (Cuadro 27).

También en el nivel medio la mayoría de directivos y docentes tienen título superior, pero -- en este caso -- la diferencia es a favor de los directivos (Cuadro 28). El menor porcentaje de título de nivel superior de los profesores de media podría vincularse con algunas prácticas existentes en el nivel, tales como la contratación de personal no titulado en los talleres de las escuelas técnicas o la cobertura

**Cuadro 23.**  
Directores y docentes en actividad en EGB 1 y 2 / Primario por grupos de edad

Grupos de edad	Directores	Docentes
Hasta 39 años	15,8	55,3
40 a 49 años	37,2	28,3
50 a 54 años	20,8	8,0
55 y mas años	26,1	8,4
Total	100,0	100,0
Promedio de edad	47,8	39,9

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 24.**  
Directivos y docentes en actividad en Polimodal/ Medio por grupos de edad

Grupos de edad	Directores	Docentes
Hasta 39 años	15,7	44,9
40 a 49 años	38,0	32,2
50 a 54 años	19,6	10,8
55 y mas años	26,7	12,0
Total	100,0	100,0
Promedio de edad	47,8	40,7

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.



**Cuadro 25.**

Directores y docentes en actividad en EGB 1 y 2 por máximo nivel de instrucción alcanzado por la madre (\*)

Nivel de instrucción de la madre	Directores	Docentes
Sin Instrucción	1.8	1.9
Primario Incompleto	27.0	22.6
Primario Completo	41.7	38.7
Secundario Incompleto	8.0	9.4
Secundario Completo	13.7	14.0
Superior Incompleto	1.8	2.8
Superior Completo o más	6.0	10.5
Total	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 26.**

Directores y docentes en actividad en Polimodal/ Medio por máximo nivel de instrucción alcanzado por la madre (\*)

Nivel de instrucción de la madre	Directores	Docentes
Sin Instrucción	1.3	1.3
Primario Incompleto	19.2	16.6
Primario Completo	42.6	36.7
Secundario Incompleto	7.4	9.8
Secundario Completo	18.0	18.9
Superior Incompleto	2.3	3.7
Superior Completo o más	9.3	13.0
Total	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 27.**

Directores y docentes en actividad en EGB 1 y 2 por posesión de título de nivel superior

Posesión de título	Directores	Docentes
Posee título de nivel superior	78,2	80,9
No posee título de nivel superior	19,5	17,2
Sin información	2,3	2,3
Total	100,0	100,4

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes

**Cuadro 28.**

Directores y docentes en actividad en Polimodal/ Medio por posesión de título de nivel superior (\*)

Posesión de título de nivel superior	Directores	Docentes
Sí	93.9	81.7
No	6.1	18.3
Total	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

ra de cargos con el personal disponible en la comunidad.

Es importante destacar que, tanto la mayoría de los docentes y directores del nivel primario como del nivel Polimodal/Medio, obtuvieron su título en el sector estatal: 55,6% y 73,6% de directores y docentes, respectivamente, del nivel primario y un 67% y 75% para directores y docentes del nivel medio.

Los docentes de primaria se encuentran, en mayor medida, cursando carreras de nivel superior: 16,5% frente a 2,6% (Cuadro 29). Probablemente, esto se vincule con la edad de cada colectivo, ya que se señalaba al comienzo que la mayoría de los directores de primaria tiene mayor edad que los docentes. En el nivel medio, la situación es similar dado que

el 23,7% de los docentes está cursando una carrera de nivel superior mientras lo hacen sólo el 5% de los directivos. (Cuadro 30).

Respecto de la continuidad en la formación, la carencia de título de posgrado (maestría o doctorado) es un fenómeno generalizado en ambos colectivos (directores y docentes). Cabe recordar que los posgrados comienzan a extenderse en la formación universitaria de carreras profesionales recién en los últimos años, de manera que todavía no se visualiza en este campo un impacto significativo.

La antigüedad en la docencia es una variable que permite establecer diferencias: en el nivel primario, la antigüedad promedio es de 25,4 años para el director y de 16,2 años para el docente (Cuadro 31).

**Cuadro 29.**

Directores y docentes en actividad en EGB 1 y 2 por cursado actual de alguna carrera de nivel superior (\*)

Cursado carrera nivel superior	Directores	Docentes
<b>Cursa</b>	2.6	16.5
<b>No cursa</b>	97.4	83.5
<b>Total</b>	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 30.**

Directores y docentes en actividad en Polimodal/Medio por cursado actual de alguna carrera de nivel superior (\*)

Cursado de alguna carrera de nivel superior	Directores	Docentes
<b>Sí</b>	5.0	23.7
<b>No</b>	95.0	76.3
<b>Total</b>	100,0	100,0

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 31.**

Directores y docentes en actividad en EGB 1 y 2 por antigüedad en la docencia (\*)

Antigüedad en la docencia	Directores	Docentes
<b>Menos de un año</b>	0.4	5.7
<b>1 a 5 años</b>	0.8	16.7
<b>6 a 10 años</b>	3.9	18.9
<b>11 a 15 años</b>	10.3	21.7
<b>16 a 20 años</b>	20.4	17.1
<b>21 a 25 años</b>	22.5	10.4
<b>26 a 30 años</b>	18.5	5.7
<b>Más de 30</b>	22.0	3.8
<b>Total</b>	100,0	100,0
<b>Promedio de antigüedad</b>	25,4	16,2

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

La antigüedad en la docencia en el caso de directores y docentes de media repite la tendencia señalada para el caso de los directores y docentes de primaria: la diferencia en los promedios de antigüedad es de 8,3 años, lo que también se vincula con el requisito de la antigüedad docente para el acceso al cargo – requisito formal en el caso del sector estatal e informal en el sector privado (Cuadro 32).

Si se considera la antigüedad en el establecimiento de desempeño, en el caso de primaria el promedio de años de antigüedad es de 14,4 años para los directores y 9,9 para los docentes (Cuadro 33). Esta diferencia podría estar vinculada con la posibilidad de elección del establecimiento por parte de los directores cuando acceden al cargo a través de concurso o cuando son promovidos por su trayectoria en la institución en los cargos precedentes. En el caso de la antigüedad en el establecimiento de desempeño en el nivel medio, directores y docentes presentan una diferencia promedio algo más elevada: 18,4 años para los directivos y 11,6 años para los docentes (Cuadro 34).

Docentes y directores de ambos niveles comparten la importancia de las motivaciones de tipo profesional para la elección de la docencia: el “gusto por la enseñanza”, “la relación entre la profesión y la mejora de la sociedad” y “el interés para que otros aprendan” forman parte del repertorio de motivaciones compartidas (Cuadros 35 y 36).

**Cuadro 32.**

Directivos y docentes en actividad en Polimodal/ Medio por antigüedad en la docencia (\*)

Antigüedad en la docencia	Directores	Docentes
Menos de un año	0.5	5.3
1 a 5 años	2.8	17.9
6 a 10 años	5.8	16.9
11 a 15 años	12.8	19.8
16 a 20 años	19.9	16.6
21 a 25 años	18.9	10.1
26 a 30 años	16.9	7.0
Más de 30	22.5	6.3
Total	100,0	100,0
Promedio de antigüedad	25,0	16,7

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 33.**

Directivos y docentes en actividad en EGB 1 y 2 por antigüedad en el establecimiento (\*)

Antigüedad en el establecimiento	Directores	Docentes
Menos de un año	7.9	20.0
1 a 5 años	27.1	30.0
6 a 10 años	16.6	19.5
11 a 15 años	18.4	15.4
16 a 20 años	11.4	8.3
21 a 25 años	8.4	4.1
26 a 30 años	4.7	1.7
Más de 30 años	5.6	1.0
Total	100,0	100,0
Promedio de antigüedad	14,4	9,9

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 34.**

Directivos y docentes en actividad en Polimodal/ Medio por antigüedad en el establecimiento (\*)

Antigüedad en el establecimiento	Directores	Docentes
Menos de un año	4.7	15.8
1 a 5 años	15.6	28.8
6 a 10 años	13.8	17.0
11 a 15 años	17.9	15.8
16 a 20 años	16.4	10.4
21 a 25 años	11.6	5.6
26 a 30 años	10.1	3.7
Más de 30	9.9	2.7
Total	100,0	100,0
Promedio de antigüedad	18.4	11.6

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

Nota: (\*) Para hacer posible las comparaciones entre directores y docentes se han descontado los casos sin información en la variable.

**Cuadro 35.**  
Ranking de "motivos por los que trabajan" según directores y docentes en actividad de EGB 1 y 2

Motivos	Ranking Directores	Ranking Docentes
Me gusta enseñar	1°	1°
Es una profesión a través de la cual puede mejorarse la sociedad	2°	3°
Me interesa que otros aprendan	3°	4°
Me gusta trabajar con chicos/ jóvenes	4°	2°
Me gusta hacer cosas por los demás	5°	7°
Representa una opción laboral	6°	5°
Otro motivo	7°	12°
Me gusta la disciplina que dicto	8°	6°
Por influencia familiar	9°	8°
Es una actividad que es compatible con otras	10°	10°
Me permite continuar otros estudios superiores	11°	9°
No tengo otra opción	12°	11°

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

**Cuadro 36.**  
Ranking de "motivos por los que trabajan" según directores y docentes en actividad en Polimodal/ Medio

Motivos	Ranking Directores	Ranking Docentes
Me gusta enseñar	1°	1°
Es una profesión a través de la cual puede mejorarse la sociedad	2°	5°
Me gusta trabajar con chicos/ jóvenes	3°	3°
Me interesa que otros aprendan	4°	4°
Me gusta la disciplina que dicto	5°	2°
Me gusta hacer cosas por los demás	6°	7°
Representa una opción laboral	7°	6°
Otro motivo	8°	11°
Por influencia familiar	9°	10°
Es una actividad que es compatible con otras	10°	8°
Me permite continuar otros estudios superiores	11°	9°
No tengo otra opción	12°	12°

Fuente: DINIECE - MECyT, Censo Nacional de Docentes 2004.

## IV. A modo de síntesis

El análisis de la información aquí realizada puso en evidencia algunos rasgos que ayudan a caracterizar al colectivo de directivos en sus diferencias con el resto del sistema, en particular los docentes y en relación a sus heterogeneidades internas.

En cuanto al perfil de los directores, se observa que los de nivel inicial son mujeres más jóvenes que sus pares de los otros niveles; mientras que en el caso del nivel medio se encuentra la mayor concentración de hombres. En todos los niveles la amplia mayoría cuenta con título de nivel superior y se destaca un 7% de directores con formación en Ciencias de la Educación.

Tanto en primaria, media como en el SNU, se aprecia un porcentaje considerable de directores que podrían estar en condiciones de jubilarse en los próximos años.

En cuanto al sector de gestión educativa, estatal o privado, los datos del CND 2004 indican que el 68% de los directores de escuela se desempeña en el sector estatal exclusivamente, mientras que el 31% lo hace en el sector privado. En ambos sectores, la mayor cantidad de directores se ubican en el intervalo entre 40 y 49 años. En el sector privado, los directores tienen mayor antigüedad en el establecimiento en el que se desempeñan en comparación con sus pares del sector estatal.

Las condiciones de trabajo también son diferentes: casi el 90% de los directores del sector privado son titulares mientras que menos del 60% de los directores del sector estatal se encuentra en esa situación. Asimismo, la rotación institucional es mayor en el sector estatal (en promedio, los directores del sector privado desarrollan su carrera en menos instituciones que sus pares del sector estatal).

Se observa una significativa semejanza en las características de los directores en relación con los docentes del mismo nivel en que se desempeñan. De acuerdo con la información del CND 2004, los directores tienen mayori-

tariamente más edad y antigüedad en la docencia que los docentes del mismo nivel, situación que se explica por la regulación para el acceso al cargo directivo que demanda como requisito la experiencia en el cargo anterior; cabe recordar que se trata de un requisito formal para el sector estatal e informal para el sector privado.

Algunas diferencias se encuentran en el análisis de otros datos. En el caso de los directores de primaria, estos tienden a tener mayor antigüedad en el establecimiento que los docentes del mismo nivel.

En síntesis, si bien desde la normativa para el acceso al cargo directivo podría suponerse un perfil homogéneo para los directores, el análisis de los datos del CND 2004 permite confirmar este punto de partida y realizar también algunas reflexiones respecto de mecanismos de diferenciación que actúan sobre la base de una regulación homogénea: en relación a la formación profesional, a la especialidad en la formación, a las condiciones laborales, y a su trayectoria en el establecimiento.

Considerando las limitaciones de esta aproximación, el análisis realizado en estas páginas deja planteadas algunas cuestiones que, complementadas y complejizadas desde otro tipo de estudios, pueden contribuir con la definición de cuestiones a atender desde la política educativa, a saber:

- La previsión de cargos a cubrir en los próximos años, teniendo en cuenta la edad de una parte de los directores en funciones.
- La necesidad de creación de una carrera específica que jerarquice el lugar de la experiencia docente y la experiencia en la administración –variables claves que en el actual escalafón no cuentan con la debida acreditación. En este sentido se trata de revalorizar y hacer un uso adecuado de los saberes y las competencias que ya se encuentran en el sistema.







Dirección Nacional de  
Información y Evaluación  
de la Calidad Educativa



Ministerio de  
Educación  
Presidencia de la Nación