

# La dirección escolar en la normativa vigente de la provincia de Córdoba

## School management in the current regulations of the province of Córdoba

Carolina Yelichich<sup>1</sup>

### Resumen

*Centramos nuestra atención, en este artículo, en las normativas que se han producido en las últimas décadas para regular la función directiva y organizar la tarea de los directivos escolares de nivel secundario de la provincia de Córdoba (Argentina). Las normativas desactualizadas, la multiplicidad de deberes, tareas y atribuciones y el escaso énfasis en la consolidación de equipos directivos constituyen algunas de las problemáticas que se derivan de la reglamentación vigente.*

*El presente trabajo forma parte de una investigación doctoral en proceso, centrada en el trabajo de los directivos de dos centros escolares de nivel secundario en la ciudad de Córdoba, Argentina, y en la ciudad de Málaga, España. En la investigación, se efectúa un estudio cualitativo con enfoque etnográfico, el cual utiliza -como fuentes de información- el análisis de documentos, las entrevistas en profundidad y la observación directa. En esta presentación, se focaliza en la situación del caso cordobés.*

**Palabras clave:** *gestión del centro de enseñanza, enseñanza secundaria, legislación educativa.*

### Abstract

*In this article, we focus our attention on the regulations that have been produced in recent decades to regulate the management function and organize the work of school*

---

<sup>1</sup> Profesora y licenciada en Ciencias de la Educación (FFyH, UNC). Becaria interna doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Profesora asistente en la cátedra Planeamiento de la Educación, Escuela de Ciencias de la Educación, FFyH, UNC. Córdoba capital, Córdoba, Argentina. Correo electrónico: carolina.yelichich@gmail.com.

*Diálogos Pedagógicos* - ISSN en línea: 2524-9274.

Año XIX, Nº 38, octubre 2021-marzo 2022. Pág. 156-172. DOI: [http://dx.doi.org/10.22529/dp.2021.19\(38\)11](http://dx.doi.org/10.22529/dp.2021.19(38)11)

Recibido: 13-02-2021 / Aprobado: 22-03-2021.



Artículo publicado bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar.  
© Universidad Católica de Córdoba.

*principals at the secondary level in the province of Córdoba (Argentina). The outdated regulations, the multiplicity of duties, tasks and attributions and the scarce emphasis on the consolidation of management teams are some of the problems derived from the current regulations.*

*This paper is part of a doctoral research in progress, focused on the work of school principals in two secondary schools in the city of Córdoba, Argentina, and in the city of Málaga, Spain. The research is a qualitative study with an ethnographic approach, using document analysis, in-depth interviews and direct observation as sources of information. This presentation focuses on the situation in the case of Córdoba.*

**Keywords:** school management, secondary education, educational legislation.

## INTRODUCCIÓN

La dirección escolar ha sido y es objeto de numerosas producciones y constructos teóricos con el propósito de interpretar la tarea de los directivos, guiar su actividad, elaborar perfiles sobre el rol y, en considerables ocasiones, orientar a la función directiva, tratando –asimismo– de brindar sugerencias y lineamientos. Es posible identificar manuales que contienen el deber ser de la dirección, propuestas que la analizan en el marco del funcionamiento de las organizaciones educativas, múltiples tipologías teóricas sobre la tarea de los directivos y hasta numerosas definiciones de lo que se entiende constituye la dirección de centros escolares.

Sin dudas, la dirección escolar se ha convertido, en las últimas décadas, en uno de los ejes centrales de las reformas producidas, en diferente escala, en los sistemas educativos.

Estas se han focalizado en el nivel secundario como espacio de concentración de las mayores problemáticas y, al mismo tiempo, se han centrado en el papel de los docentes y, particularmente, de los directivos de centros escolares como traductores/ ejecutores de los cambios diseñados desde las administraciones.

Entendemos a la dirección de centros escolares como la actividad de coordinación y gobierno de las instituciones educativas, cuya práctica depende de quiénes la desempeñen, de la cultura político-administrativa de cada momento en particular y de la cultura escolar de cada institución en especial (Viñao Frago, 2001), una actividad de coordinación que se configura en la singularidad de un tiempo y espacio determinado, se dirime en una coyuntura histórica y sus condiciones dependen de ella.

Junto con Vázquez Recio (2013) entendemos que:

*La dirección no es un fenómeno connatural de la organización de las escuelas, sino que su origen hay que buscarlo en otros modelos de organización, empresarial y burocrático, fundamentalmente, que han sido, en sus diferentes versiones, los utilizados para justificar determinados planteamientos teóricos, normativos y prácticos. (pp. 14 y 15)*

Según lo establecido en el Censo Nacional de Docentes del año 2004 -última información al respecto-, Romero (2018) plantea que, en Argentina, el "83% de los directivos son mujeres; la edad promedio es de 47,5 años; suelen estar al frente del aula durante 17 años; sólo el 57% es titular en su cargo" (p. 63) y el 84,1 % posee un título de nivel superior (Romero y Krichesky, 2019).

En la investigación realizada, nos propusimos como objetivos identificar y analizar los rasgos que asume la agenda del director escolar de las instituciones educativas de nivel secundario objeto de estudio en los nuevos contextos socioeconómicos, políticos y culturales e identificar y analizar los saberes que movilizan los directores en la dirección escolar de las instituciones de nivel secundario en el marco de las políticas educativas, los requerimientos sociales a las instituciones educativas y los procesos de regulación múltiple.

En nuestra investigación, el abordaje de los casos implica la consideración de una perspectiva más amplia en términos de recuperar los complejos contextos en el que las instituciones desarrollan sus tareas y, dentro de ellas, el director como artífice, como el epicentro de la toma de decisiones para atender los problemas cotidianos de las escuelas.

El presente artículo se encuentra organizado en cuatro apartados. En el primero, se da cuenta de la normativa vigente sobre la dirección escolar y las características centrales que adopta en Córdoba en la actualidad. En el segundo apartado, se abordan las particularidades del proceso de concurso para el acceso a cargos directivos en el nivel secundario en Córdoba y, en el tercer apartado, se analiza la problemática del equipo directivo. Por último, se delinearán algunas reflexiones sobre la complejidad de la dirección escolar en los nuevos contextos.

## **1. LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LA NORMATIVA DE CÓRDOBA**

La función directiva en la provincia de Córdoba (Argentina), en la actualidad, se encuentra reglamentada por la Ley de Educación Nacional N° 26.206/06, la Ley de Educación Provincial N° 9870/10, el Estatuto Docente Provincial (Decreto Ley N° 214/E/63 y modificatorias, fundamentalmente, la Ley N° 9822/2010). En el mismo sentido, es importante subrayar la reorganización de la dirección escolar que ha supuesto la implementación del Nuevo Régimen Académico de la Educación Secundaria de la Provincia de Córdoba (Res. Prov. N° 188/18), a partir de 2018, pese a que no se trata de una normativa destinada explícitamente a la función directiva. Por tanto, resulta necesario destacar como primer punto que se trata de normativas generales en las cuales se destina únicamente algún apartado a la función directiva.

En la Ley de Educación Nacional N° 26.206/06, la referencia a la dirección escolar es muy limitada. La función directiva es identificada únicamente como una de las opciones en la carrera docente. No obstante, a nivel nacional, en 2016, se establece el Plan Estratégico Nacional 2016-2021 Argentina Enseña y Aprende (Res. Consejo Federal de Educación N° 285/16), en donde la planificación y la gestión educativas constituyen un eje con sus respectivos objetivos prioritarios:

- Fortalecer el rol pedagógico de equipos de supervisión/inspección y de gestión escolar.
- Fortalecer a los equipos técnicos provinciales en la planificación estratégica y
- la gestión efectiva de las políticas educativas en el marco de un acompañamiento
- continuo por parte de los equipos nacionales.
- Gestionar los recursos para favorecer el logro de los objetivos educativos
- nacionales concertados (Anexo Resolución CFE N° 285, 2016).

En la ya derogada Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 8113/91 es en donde podemos encontrar en detalle las funciones del director, definiéndolo explícitamente como agente del Estado con competencias ejecutivas de dirección y de administración.

Esta ley introduce un nuevo actor en el escenario escolar: el Consejo del Centro Educativo, entendido como el "órgano participativo que representará a los integrantes de la comunidad educativa en el nivel local del gobierno escolar" (Ley N° 8113/91, p. 20). Su función de soporte de la dirección escolar no pervivió, ya que, en la actual ley de educación de la provincia, este organismo ya no figura.

Por su parte, en la actual Ley Provincial N° 9870/10, se repite lo explicitado en la normativa jurisdiccional que le precedió en relación a la tarea directiva, entendiendo que cada institución educativa contará con un director que puede recibir el apoyo de un equipo de gestión conformado de acuerdo a las particularidades de cada institución. Por primera vez en la ley de educación de la provincia, se hace alusión directa a la dirección en el ámbito privado y se distingue entre el director y el propietario o los propietarios de la entidad. El primero será la autoridad de la institución, mientras que el segundo funge como responsable integral del funcionamiento de la institución.

En relación a ello, cabe destacar que en la Ley Provincial N° 5326/72 aún vigente, que organiza el funcionamiento de institutos de enseñanza de iniciativa privada, los artículos alusivos a la dirección escolar se centran en los derechos de directivos y docentes y los requerimientos para el acceso al cargo, los cuales son similares a los exigidos en las instituciones del sector estatal. Cabe destacar que los propietarios de los institutos adoptan la potestad de designación de directivos, así como docentes y auxiliares que conformen su planta funcional, en acuerdo con la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza.

En 2010, con la sanción de la ley N° 9822 que modifica al Decreto-Ley N° 214/E/63, se produce una importante modificación: se establece el procedimiento a seguir para evitar la acefalía en el caso de que el cargo directivo quede vacante. Hasta tanto se sustancie el concurso, el cargo será cubierto por el vicedirector y, en caso de que no exista dicha figura, se seleccionará entre los tres docentes del establecimiento que tuvieren mejor calificación, considerando especialmente las capacidades directivas. Este proceso se encontrará a cargo de la Dirección General de Educación.

**Cuadro N° 1.** Normativas en relación a la dirección escolar en Córdoba, Argentina

<b>AÑO</b>	<b>NORMA</b>
1958	Ley N° 14.473/58 en la que se establece el Estatuto del Docente a nivel nacional
1959	Decreto Reglamentario N° 8.188/59 de la Ley N° 14.473/58 en donde se reglamenta el Estatuto del Docente a nivel nacional.
1963	Decreto Ley N° 214E/63. Estatuto de la docencia media, especial y superior. Reglamento general de escuelas de enseñanza media y especial.
1963	Resolución N° 979/63. Dirección de Enseñanza Media y Superior (DEMES) y modificatorias del Decreto-Ley N° 214/E/63.
1963	Decreto-Ley N° 846/E/63 de la Enseñanza Media, Especial y Superior. Modifica estatuto y escalafón de la docencia media y superior.
1972	Ley N° 5.326/72. Regulación del funcionamiento de institutos de enseñanza de iniciativa privada.
1974	Ley N° 5.768/74 derogada por Ley N° 6030/77.
1977	Ley N° 6.030/77. Modificación de Decreto Ley N° 214/E/63.
1991	Ley de Educación Provincial N° 8.113/91.
1993	Ley Federal de Educación N° 24.195/93.
1994	Ley N° 8.368/94. Composición de la Junta de Clasificación.
1995	Ministerio de Cultura y Educación. Consejo Federal de Cultura y Educación. Secretaría General. Resolución N° 43/95. Buenos Aires, 11 de octubre de 1995.
2006	Ley de Educación Nacional N° 26.206/06.
2010	Ley de Educación Provincial N° 9870/10.
2010	Ley N° 9.822/10. Sustituye Decreto-Ley N° 214/E/63.
2012	Ley N° 10.049/12. Modificatoria Decreto Ley N° 214/E/63. Modificatoria del estatuto y escalafón de la docencia media, especial y superior.
2014	Ley N° 10237/14. Concurso para la cobertura en condición de titulares de cargos directivos y de inspección en el ámbito del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.
2015	Decreto N° 930/15. Reglamentación de la Ley N° 10.237/14 y el Artículo 50 de la Ley N° 5326.
2016	Resolución N° 1475/16. Dispensar de prueba teórica a los aspirantes que la hayan superado en concursos anteriores.
2017	Resolución N° 10/17. Licencia con goce de haberes para los aspirantes a concurso de títulos, antecedentes y oposición para la cobertura de cargos de Inspectores y Directivos.
2019	Resolución N° 668/19. Reglamento de concurso de títulos, antecedentes y oposición para la cobertura de cargos de inspectores y directivos y etapas del proceso.

**Fuente:** Elaboración propia

Es importante destacar que la normativa explícita para la dirección escolar no ha sido actualizada en forma global. Las regulaciones a esta tarea, en general, se realizan mediante memorándums, resoluciones y circulares *ad hoc* elaboradas por el Ministerio de Educación, que son vehiculizadas a través de la supervisión.

Puede considerarse que esta situación facilita la consolidación de la autonomía de los directores o, por el contrario, puede ser analizada como una desvalorización de los grandes desafíos que atraviesan los directores en la cotidianidad escolar. Son responsables por todo lo que acontece en las escuelas, pero no son los suficientemente importantes como para contar con una normativa específica y lineamientos claros para su ejercicio profesional.

Asimismo, esta ausencia de textos políticos que definan con claridad las atribuciones de los cargos directivos se traduce en un cúmulo de tareas y actividades que los directivos cumplen sin tener en claro si son parte de sus funciones. La organización y la resolución de la complejidad de la función directiva se depositan en el saber hacer de los directivos. Se entiende que su experiencia en el sistema escolar garantiza capacidades y disposición de herramientas para la resolución de la dirección escolar. Se multiplica la tarea de forma permanente y, como veremos a continuación, la responsabilidad recae en una sola figura.

### 1.1 Sobre derechos y multiplicidad de deberes

Complementando el estatuto provincial, la Resolución Nº 979/63 de la Dirección de Enseñanza Media y Superior (DEMES) y sus modificatorias establecen los deberes y derechos de los docentes y es en este apartado en donde se encuentra una primera definición de la tarea de los directores, así como los deberes y atribuciones del cargo. En esta normativa, el director es caracterizado como la autoridad máxima dentro la institución y el responsable directo ante las instancias superiores. Así, la dirección escolar comienza a asimilarse a una tarea burocrático-administrativa, caracterización que, como marca de origen, atravesará con fuerza esta tarea.

#### DEL DIRECTOR:

Art. 1) El Director ejerce autoridad superior de la escuela y es su representante oficial en todos los actos públicos y privados, la dirige y administra y es responsable directo ante la superioridad. Podrá delegar su representación en el vice-director si fuera necesario.

Art. 2) El Director tiene facultad para tomar por cuenta propia todas las medidas que conduzcan a la buena marcha del establecimiento y el estricto cumplimiento de los decretos y resoluciones emanadas de la superioridad y las directivas de los organismos jerárquicos.

#### Deberes y Atribuciones

Art. 3) Son sus deberes y atribuciones:

- a) Orientar el proceso formativo de acuerdo a los fines superiores de la educación y a los principios enunciados en las leyes y reglamentaciones provinciales vigentes.

- b) Asistir frecuentemente a las clases a fin de informarse del cumplimiento de los profesores dejando constancia en el cuaderno de actuación profesional de todas las observaciones.
- c) Mantener y fomentar el clima moral, trabajo, respeto mutuo, compañerismo y cordialidad.
- d) Estimular en el personal y alumnos el deseo de superación en el orden moral, intelectual y técnico, solidaridad.
- e) Convocar con frecuencia a presidir las reuniones del cuerpo de profesores que tendrán por efecto la interpretación de directivas, correlación de planes de estudio y programas, organización didáctica de la escuela; debiendo confeccionar un acta en el libro respectivo.
- f) Procurar el acercamiento de padres para interesar a la familia en los problemas de la escuela.
- g) Vigilar estrictamente que el personal docente y administrativo, en el trato y apreciación con los alumnos, prescinda en absoluto de todo concepto ajeno a la conducta y aplicación de los mismos.
- h) Disponer de la rotación de los profesores de la misma materia sin alterar el número de horas, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto. (Res. DEMES N°128/71).
- i) Elevar a la DEMES la memoria sobre la marcha del establecimiento.
- j) Llevar el cuaderno de actuación profesional y el legajo personal de cada docente.
- k) Calificar al personal docente anualmente como lo establece el estatuto.
- l) Velar por la exacta inversión de los fondos destinados a las necesidades del establecimiento y autorizar dicha inversión.
- m) Llevar la correspondencia de la escuela con las autoridades y mantener relaciones oficiales con corporaciones e institutos científicos y de enseñanza.
- n) Aplicar sanciones disciplinarias al personal y alumnos.
- o) Proponer al personal docente interino o suplente, según el orden de mérito establecido por la junta de clasificación.
- p) Tener a su cargo el libro de reuniones. (Resolución DEMES N° 979, 1963, p. 2).

El director, entonces, tiene como obligación erigirse como el representante oficial de la institución escolar, a la que dirige y administra. Decide, de manera unilateral, las acciones necesarias para el desarrollo de las actividades de la institución escolar al tiempo que garantiza un buen clima de trabajo y estimula a la comunidad educativa hacia el respeto y el compañerismo. Debe, además, orientar el proceso formativo, supervisar a los docentes, registrar su actuación profesional y calificarlos.

Debe mantener informadas a las autoridades superiores, vigilar los fondos destinados para el centro escolar, controlar la disciplina tanto de docentes como de estudiantes, tramitar los movimientos de personal, presidir reuniones y registrar las actuaciones.

Los directores adquieren los mismos derechos de los docentes, es decir, no se presenta una diferenciación por su función. Sin embargo, sus deberes se multiplican y aumentan progresivamente en el día a día de las escuelas.

Así, el director es coordinador, administrador, impulsor de buen clima, jefe de personal, disciplinador, evaluador de la institución y del profesorado, autoridad, ejecutor, contador, auditor, certificador, planificador y encargado de admisión. Es inevitable interrogarse sobre las posibilidades concretas y materiales que poseen los directores para afrontar esta multiplicidad de tareas de diversa índole y naturaleza y si la formación recibida los capacita para ejercer tantas y tan variadas actividades y funciones.

Como se planteó previamente, en la normativa más actual de la provincia de Córdoba, no se especifican los deberes y derechos de la función directiva, salvo aquellos que les corresponden a los directivos como parte del personal docente. Asimismo y en relación a la especificidad de su función, Romero y Krichesky (2019) plantean lo siguiente:

*El cargo directivo es resultante de un procedimiento administrativo dentro de la carrera docente por el cual un maestro o profesor asciende a un cargo docente de mayor jerarquía. El director escolar se concibe entonces como un docente que en su carrera ha optado por el ascenso jerárquico según lo habilite la normativa vigente. No existe en rigor una "carrera directiva". (p. 8)*

## 2. EL INTENSO PROCESO DE CONCURSO PARA ACCESO AL CARGO

El Estatuto de la Docencia Media, Especial y Superior establecido por el Decreto Ley N° 214/E/63, que aún se encuentra vigente pese a que varios de sus artículos se encuentran derogados o sustituidos, es la primera normativa en la que podemos encontrar una explicitación acerca de la antigüedad y la titulación necesaria para acceder a los cargos de dirección y vicedirección en el nivel secundario, la incompatibilidad y algunas de las atribuciones de los cargos. Este estatuto constituye la especificación jurisdiccional de la Ley N° 14.473/58 que establece el Estatuto del Docente a nivel nacional.

La selección del director y del vicedirector se realiza mediante un concurso de méritos académicos y profesionales acreditados. Una vez que se ha accedido al cargo, la estabilidad es permanente: los directivos permanecen en sus funciones hasta su jubilación, a excepción de que renuncien o sean removidos por sanciones disciplinarias.

Es importante destacar que el director no tiene intervención en la selección de ninguno de los miembros que integran el equipo directivo junto con él.

Para identificar las características del proceso de acceso al cargo en la dirección de escuelas secundarias en la provincia de Córdoba, resulta necesario establecer una primera distinción: el procedimiento para la sustanciación de los concursos públicos de títulos, antecedentes y oposición para la cobertura de cargos en condición de titular de instituciones públicas de gestión estatal se explicita en la Ley N° 10237 del 12 de noviembre de 2014. No obstante las especificaciones del concurso y de cada una de sus etapas, que incluye además el detalle pormenorizado sobre la asignación de puntajes, se establece mediante resoluciones de convocatoria, como es el caso de la Resolución N° 668/2019 publicada en el Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba N° 136, referida a la que ha sido una de las últimas convocatorias realizadas para el nivel secundario.

Un punto a destacar es que, mediante la Ley N° 10237/14, se crea la Comisión Permanente de Concursos, entendida como un órgano colegiado de funcionamiento permanente, encargada de la operatoria administrativa de todo el procedimiento de concursos. Esta comisión, compuesta por personal docente en actividad que revista en condición de titular, responde a la Secretaría de Educación del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Esta normativa se encuentra reglamentada en el Decreto Provincial N° 930/15.

Estos instrumentos legales establecen que, una vez declarada la vacante, se procede a efectuar el llamado a concurso de títulos, antecedentes y oposición para la cobertura en carácter de titular de los cargos de director y de vicedirector, según corresponda, en un todo de acuerdo con los Arts. 25°, 27°, 62° y 63° del Decreto Ley N° 214-E-63 y sus modificatorias.

La convocatoria a concurso será publicada por el término de cinco días en la página web del Gobierno de la Provincia, en el Boletín Oficial, en la sede de la Dirección General de Educación Secundaria, en la Junta de Clasificación, en la Comisión Permanente de Concursos y en las respectivas inspecciones regionales para conocimiento del personal de todos los establecimientos de la Dirección General. Se prevé un término de cinco días para la inscripción de los aspirantes en el concurso, a partir de la última publicación de la convocatoria. Luego de ello, corresponde la etapa de verificación de títulos y valoración de antecedentes por la Junta de Clasificación.

A continuación, se inicia la etapa de evaluación de oposición: Prueba teórica y prueba práctica con presentación de proyecto institucional y entrevista ante el jurado. Cada prueba será eliminatoria y su no aprobación producirá la automática exclusión del concurso.

Los docentes aspirantes deben estar en posesión de un título docente o titulación reglamentada con alcance docente para el nivel al que aspira. Cabe destacar que los directivos pueden acceder a la instancia de concurso si cuentan con diversas titulaciones de base. Se consideran especialmente los títulos de nivel superior o universitario referidos a la conducción y a la gestión del sistema educativo, pero ello no resulta una condición excluyente.

En los requisitos para el acceso al concurso, adquiere gran relevancia la trayectoria de los aspirantes en el sistema educativo, ya que los docentes deben:

- revistar horas cátedras como titular en el nivel y
- en el caso del concurso de directores titulares, los aspirantes deben contar con ocho años acreditados de antigüedad docente, de los cuales cuatro deben corresponder al nivel y a la modalidad objeto del concurso. En el caso del concurso para vicedirectores titulares, se requiere seis años acreditados de antigüedad docente de los cuales tres deben haberse transitado en el nivel y la modalidad objeto del concurso.

Un punto importante a destacar es el referido a la valoración de antecedentes. Estos constituyen el 20 % del total posible. En relación a la formación de posgrado, es fundamental enfatizar que solo se consideran los antecedentes que específicamente se centren en la función directiva e, incluso, que figuren designados como tal.

**C) CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA Y DE SUPERVISIÓN, REFERIDOS EXCLUSIVAMENTE A LA CONDUCCIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO y en cuyo enunciado exprese: CAPACITACIÓN DIRECTIVA.**

1.- Sólo se valorarán los dispositivos de formación, actualización y perfeccionamiento que posean una antigüedad no mayor a los diez (10) años con referencia a la fecha de inicio de la inscripción de los concursantes y hasta treinta (30) días anteriores a la misma. (Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba, Nº 136, 2019, Res. Nº 668, art. 5, p. 9)

El resto de antecedentes, como la participación en jornadas y congresos que se valorarán, también deben estar referidos exclusivamente a la conducción y a la gestión educativa.

La etapa de oposición conforma el 80 % restante del total de puntaje posible. Esta última se divide en una prueba teórica -un escrito con situaciones problemáticas - y una prueba práctica -presentación de un proyecto institucional con propuesta de mejora según la observación de un centro educativo- y posterior entrevista.

La designación de los miembros del jurado, titulares y suplentes se efectúa por resolución ministerial con antelación al inicio del periodo de inscripción.

Estas normativas de reciente sanción vienen a regularizar un largo período de ausencia de reglamentación de los accesos al cargo de director y de vicedirector, así como la ausencia de instancias de concursos en el ámbito provincial.

En las instituciones públicas de gestión privada, el concurso de títulos, antecedentes y oposición se resuelve de acuerdo a los criterios y reglamentos internos de cada centro educativo en particular.

Subsidiariamente, para ambos tipos de instituciones escolares de nivel secundario, el Estatuto de la Docencia Media, Especial y Superior establecido por el Decreto Ley Nº 214/E/63 es la normativa base.

### **3. EL EQUIPO DIRECTIVO: UNA ASIGNATURA PENDIENTE**

La dirección de centros escolares en Argentina, en la actualidad, puede estar compuesta por un director y un vicedirector, un regente o un equipo directivo, dependiendo de las características de la institución educativa y de la jurisdicción a la que pertenezca.

En el caso de Córdoba, en la actualidad, la dirección escolar de nivel secundario se encuentra compuesta por un director o una directora y puede estar acompañada de un vicedirector o vicedirectora, dependiendo de si el cargo se encuentra cubierto en esa institución, ya que puede suceder que se encuentre vacante por largos períodos o la institución no cuente con esa figura. La dirección escolar se completa con la figura del secretario o de la secretaria. En las ocasiones en que el cargo de vicedirección no se encuentra cubierto, la dirección se transforma en una función unipersonal. Sin embargo, veremos más adelante que la estructura tradicional de la dirección escolar se ve alterada por la incorporación de nuevas figuras, provenientes especialmente de los planes, programas y proyectos que ingresan a las instituciones y transforman la cotidianidad escolar.

Una referencia muy limitada al equipo directivo la encontramos en la anterior Ley de Educación de la Provincia de Córdoba Nº 8113/91, ya derogada. En esta normativa

-a diferencia de reglamentaciones anteriores-, se reconoce al equipo directivo como instancia de asistencia de la tarea del director, sin más especificaciones. Esto, sin dudas, es una marca distintiva en la dirección escolar en Córdoba, ya que la ausencia de una caracterización clara sobre las funciones de los equipos directivos atenta contra su consolidación e inclina la balanza hacia la dirección como una función unipersonal, es decir, como una tarea cuyo responsable central es el director que, en el mejor de los casos, puede compartir esas responsabilidades con un vicedirector.

### **3.1. La vicedirección, ¿una función auxiliar?**

En el Reglamento General de Escuelas de Enseñanza Media y Especial establecido mediante la Resolución de la Dirección de Enseñanza Media y Superior (DEMES) 979/63 y modificatorias, que complementa al Decreto Ley N° 214E/63, Estatuto de la Docencia Media, Especial y Superior, encontramos las especificaciones sobre la tarea del vicedirector. Sus funciones y deberes son numerosos, centrados -fundamentalmente- en auxiliar al director y cumplir las funciones de este en caso de ausencia.

Art. 9. Son atribuciones y deberes del vicedirector:

- a) Desempeñar como obligación inherente a su cargo, las funciones de Director, por ausencia o impedimento de éste, y ejercer de manera inmediata las funciones directivas y las correspondientes al orden y disciplina del personal docente, de biblioteca y de los alumnos.
- b) Auxiliar al Director en el cumplimiento de sus deberes.
- c) Recibir y comunicar las órdenes del director y cuidar que sean fielmente cumplidas.
- d) Preocuparse personalmente por el orden, de la disciplina y de la regularidad de la enseñanza. Informar al director.
- e) Vigilar el cumplimiento de las medidas disciplinarias que sean impuestas a los alumnos.
- f) Dar cuenta al director, diariamente y en forma verbal, de la marcha del establecimiento y comunicarle por escrito, dentro de los diez primeros días subsiguientes a la terminación de cada término lectivo, las observaciones realizadas durante dicho período.
- g) Asistir periódicamente a clases a fin de informarse del cumplimiento de los profesores, dejando constancia de las visitas en el cuaderno de actuación profesional.
- h) Confeccionar los horarios de clases y exámenes y constituir los tribunales examinadores de la escuela con la aprobación del Director.
- i) Autorizar el retiro de los alumnos de la escuela en casos excepcionales comunicándolo a los padres (Res. DEMES N° 979, 1963, p. 4).

Es importante destacar que sus atribuciones se centran en la vigilancia del cumplimiento tanto de las normas de disciplina como de las órdenes del director, así como la supervisión de las clases y la marcha general del establecimiento. Su tarea central,

entonces, se circunscribe netamente al control del orden, la disciplina y la regularidad de la enseñanza, para convertirse en agente de información para el director.

Es preciso destacar cómo la vicedirección se convierte, en numerosas ocasiones, en una figura prescindible: nace como reemplazo del director en casos necesarios, puede encontrarse vacante por largos períodos e, incluso en muchas instituciones, puede no estar disponible el cargo.

### **3.2. La secretaría. Un rol central**

Nuevamente, en la Resolución de la Dirección de Enseñanza Media y Superior (DEMES) 979/63 y modificatorias, es en donde encontramos las particularidades de la figura del secretario. Sus tareas se centran en la prosecución de los trámites referidos a comunicaciones, resoluciones, expedientes y demás cuestiones administrativas que indique el director. Asimismo, es el encargado de gestionar las certificaciones, la documentación para exámenes, los legajos del personal y de los estudiantes, elaborar las actas de reuniones, llevar el registro de asistencia del profesorado y personal administrativo y custodiar tanto la documentación que se produzca en la institución como los bienes disponibles en ella. El secretario, de acuerdo a las indicaciones del director, puede distribuir sus tareas con el prosecretario, en caso de que la institución cuente con esa figura.

Si se tienen en cuenta las atribuciones que se explicitan para la función de la secretaría, se puede considerar que se trata de una tarea secundaria. No obstante, la secretaría constituye una pieza clave de la dirección escolar, a la sombra de las autoridades y sin injerencia en la toma de decisiones.

## **4. LA COMPLEJIDAD DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

En un contexto de ampliación de la obligatoriedad escolar, reafirmación del derecho a la educación, aumento de la descentralización de los sistemas educativos y mayores cuotas de autonomía, la dirección escolar se ha transformado en una tarea altamente compleja que exige a los directivos de centros educativos el desarrollo de múltiples tareas de diverso carácter. Estas, en ocasiones, exceden el quehacer central de la escuela y ponen a prueba la experticia pedagógico-didáctica de los directivos, que cargan su actividad cotidiana de numerosas exigencias y condicionamientos que provienen de cambiantes escenarios socioeconómicos, políticos y culturales. Al decir de Ezpeleta, se deposita en los directivos la misión de "salvar lo que el sistema no salva" (2005, p. 43).

Asimismo, nuevas normativas y regulaciones ponen el acento en principios de igualdad, derechos humanos y justicia social. En un contexto de ampliación y crecimiento de la escolarización, el sistema educativo se ve atravesado por procesos de fragmentación, fundamentalmente, en dos sentidos: multiplicidad de estructuras que componen el sistema y propuestas educativas diversificadas en relación a la población que se atiende (Dussel, 2009). Las instituciones educativas de nivel secundario se ven sometidas a múltiples y diferentes demandas. Los sectores favorecidos exigen calidad y eficiencia en los servicios educativos, a fin de consolidar su posición, sostener la reproducción del poder y, con ello, la supervivencia de la elite dominante (Tiramonti y Ziegler, 2008), mientras que, en las escuelas que atienden a sectores sociales des-

favorecidos, se produce un traslado de la socialización primaria a las instituciones, en donde las demandas se centran en la búsqueda de contención material y afectiva (Brito, 2010). Se da lugar a un escenario de desigualdad en la distribución de recursos y segregación social en las instituciones escolares.

En otros términos, los directivos deben garantizar el derecho a la igualdad social y educativa, elaborar y ejecutar programas y proyectos con diversos objetivos y requerimientos para sostener la escolaridad, reconocer las demandas de un mercado de trabajo cada vez más competitivo y satisfacer los estándares de calidad en el aprendizaje.

Los nuevos imperativos y procesos que atraviesan la vida cotidiana de las escuelas impactan de forma directa y de múltiples maneras en la dirección escolar.

Los problemas del mundo exterior, como la pobreza y los cambios en las estructuras familiares, la pérdida del monopolio de la escuela sobre el aprendizaje, la necesidad de trabajo con otros profesionales, la competencia en el mercado educativo, los requerimientos para alcanzar los estándares de calidad y la preocupación por el futuro laboral de los alumnos (Hargreaves, 2003) constituyen un conjunto de problemáticas que ingresan a la escuela, redefinen la tarea pedagógica y desafían a la dirección escolar. Así, la función directiva se ha transformado en una actividad de alto riesgo, ya que coloca a los directores en el ojo del huracán (Barroso, 2005).

En un contexto de desigualdad y desarticulación del sistema educativo (Dussel, 2009), los directivos deben rendir cuentas a un Estado cada vez más presente en la iniciativa y la evaluación de las políticas.

Por un lado, los procesos de descentralización que se han desarrollado en las últimas décadas en los sistemas educativos transfirieron responsabilidades desde la administración central hacia las unidades inferiores y, particularmente, hacia los centros educativos bajo el justificativo de la necesidad de dotarlos de autonomía. Por otra parte, movimientos de autogestión tales como la *school-based management* (gestión centrada en la escuela<sup>2</sup>) y la exaltación del liderazgo como vía única, aumentan la responsabilidad de los directores escolares, ya que desarticulan los procesos colectivos de ayuda y colaboración al tiempo que facilitan el control.

El liderazgo escolar se ha convertido en la estrategia estrella y en la principal recomendación para asegurar la mejora escolar. La conjunción de mayor autonomía escolar y de un liderazgo compartido se plantea como la clave para mejores resultados educativos y escolares. Como plantea Barroso (2005):

*(...) el refuerzo de la autonomía como forma de empowerment externo de las unidades escolares, debe traducirse, necesariamente, en «empowerment» interno de los propios miembros de las escuelas. Esto significa un cambio en los*

---

<sup>2</sup> En este movimiento, se entiende que las instituciones educativas son capaces de autogestionarse, al considerar que la autonomía relativa (Lima, 2011) de la que disponen les posibilita generar sus propios proyectos de gestión y son lo suficientemente competentes como para construir su proyecto pedagógico de forma independiente. Asimismo, tienen capacidad operativa para gestionar sus recursos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la administración central, a la cual deben rendir cuentas (Barroso, 2004). El foco de la autonomía es, entonces, la gestión de los recursos, la organización escolar y los asuntos pedagógicos. Se pretende así racionalizar la gestión para desburocratizar a la escuela y que sea más flexible ante las demandas.

*papeles y funciones de los directores de las escuelas, en sus modos de gestión y estilos de liderazgo. (p. 435)*

Mejorar el rendimiento de los alumnos, alcanzar resultados que mejoren las estadísticas, sobresalir en la ejecución de proyectos focalizados y obtener excelentes puntajes en pruebas estándares son ejemplos de algunos de los mecanismos que alientan la competencia entre las instituciones educativas, generan individualismo, profundizan las diferencias entre los circuitos de formación, reorientan el proceso de aprendizaje en función de la evaluación y perjudican seriamente a las escuelas que atienden a poblaciones más desfavorecidas. La toma de decisiones en los centros educativos fluctúa en arreglo a los posibles beneficios, en especial económicos, que se puedan obtener (Torres Santomé, 2010).

Liderazgo, entrenamiento de competencias, trabajo con proyectos, adopción de buenas prácticas, resolución de conflictos, circuitos educativos diferenciados, incentivos al desempeño, innovación y procesos de mejora continua se transforman en los mecanismos liderados por los directores escolares para asegurar la eficacia educativa. Garantizar la productividad en el centro escolar desplaza progresivamente del foco a la educación como objetivo central de la escuela.

## **ALGUNAS REFLEXIONES FINALES**

Las cambiantes realidades de las escuelas y las regulaciones de las políticas motivan que diferentes tipos de saberes necesiten ser movilizados por los directores en los procesos de toma de decisión para la dirección cotidiana de las instituciones educativas. En esta movilización de saberes que efectúan los directores escolares, adquieren central importancia los que provienen de las políticas educativas, que ingresan a las escuelas mediante numerosos formatos: reglamentaciones, planillas, circulares, memos, notificaciones, reuniones, órdenes directas, etc. No obstante, en el análisis de la normativa que regula la dirección escolar en Córdoba, advertimos numerosas tensiones y problemáticas:

- Inestabilidad en el cargo
- Falta de incentivos para el acceso a la función directiva
- Ausencia de un modelo sostenido y coordinado de formación para el cargo y el desarrollo profesional
- Multiplicidad de tareas, funciones, actividades y competencias atribuidas al director
- Débil presencia del equipo directivo, ya que queda depositada toda la responsabilidad en la figura unipersonal del director
- La vicedirección presentada como una figura auxiliar y de sustitución

La normativa que aún se encuentra vigente adopta un importante grado de generalidad y se presenta desactualizada, con lo cual no responde a las necesidades y a los desafíos de la función directiva en la actualidad. Asimismo, se encuentra centrada

en la función docente; la dirección constituye allí solo un apartado y no tiene peso específico.

Los derechos de los que gozan los directivos se circunscriben a los establecidos por su pertenencia al personal docente. No obstante, sus deberes se multiplican exponencialmente. Esta situación no se traduce en un reconocimiento específico de la función directiva. No existen incentivos económicos ni profesionales que alienten a los docentes para asumir un cargo tan desafiante como el de la dirección escolar. El intenso proceso de curso se centra en desarrollar un proyecto institucional con propuestas de mejoras para una institución que no será su centro educativo de destino. Por tanto, los directores concentran esfuerzos en diseñar alternativas para una realidad escolar que no será la suya.

Asimismo, no se estimula a los directores para que se desempeñen bajo una dedicación exclusiva, ya que el directivo puede continuar con funciones docentes y solo es incompatible contar con dos cargos directivos en el mismo nivel.

El salario es otro aspecto a destacar: se diferencia escasamente del salario como profesor y los incrementos se encuentran atados a la antigüedad docente.

La estabilidad en el cargo posibilita procesos de largo aliento y un conocimiento profundo de las instituciones en donde se ejerce la función directiva. No obstante, la ausencia de procesos de reválida del cargo implica que, una vez que se ha accedido, la formación continua es una opción voluntaria. Por otro lado, no se plantea una continuidad de la carrera profesional ni circuitos de ascenso, salvo el caso de los concursos para cargos de supervisión, en los cuales se exige como requisito haber superado un concurso para cargo directivo. En este sentido, se manifiesta una ausencia de un modelo sostenido y coordinado de formación para el cargo y de desarrollo profesional. Ello se suma a la multiplicidad de tareas, actividades y competencias atribuidas al director en la cotidianidad escolar, las cuales -en numerosas ocasiones- deben ser asumidas de manera unipersonal, ya que el equipo directivo como colectivo de trabajo aún continúa siendo una asignatura pendiente en muchas instituciones escolares.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas. Uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(2), 49-83.

Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 423-441.

Brito, A. (2010). *Los profesores y la escuela secundaria, hoy. Notas sobre una identidad en repliegue*. Editorial Libros Libres. FLACSO Argentina.

Decreto N° 930/15. Reglamentación de la Ley N° 10.237/14 y el Artículo 50 de la Ley N° 5326. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 10 de septiembre de 2015.

Decreto Ley N° 846/E/63. De la Enseñanza Media, Especial y Superior. Modifica Estatuto y Escalafón de la docencia media y superior. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 12 de agosto de 1963.

Decreto Ley Nº 214/E/63. Estatuto de la Docencia Media, Especial y Superior. Reglamento General de Escuelas de Enseñanza Media y Especial. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 10 de mayo de 1963.

Decreto Reglamentario Nº 8.188/59 de la Ley Nº 14.473/58 en donde se establece el Estatuto del Docente a nivel nacional. Boletín Oficial. Buenos Aires, Argentina. 28 de julio de 1959.

Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (2004). Censo Nacional de Docentes. Resultados definitivos. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Recuperado de <https://bit.ly/3rS3ICI> el 29 de marzo de 2021.

Dussel, I. (2009). *La escuela media argentina y los desafíos de las metas 2021. Presentación V Foro Latinoamericano de Educación Metas Educativas 2021. Propuestas iberoamericanas y análisis nacional*. Fundación Santillana-OEI, Buenos Aires.

Ezpeleta, J. (2005) Entrevista. *Revista Páginas*, (5).

Hargreaves, A. (2003). *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*. Amorrortu Editores.

Ley Nº 5.326/72. Regulación de funcionamiento de institutos de enseñanza de iniciativa privada. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 26 de enero de 1972.

Ley Nº 8.113/91. Ley de Educación de la Provincia de Córdoba. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 17 de diciembre de 1991.

Ley Nº 24.195/93. Ley Federal de Educación. Boletín Oficial. Buenos Aires, Argentina. 5 de mayo de 1993.

Ley Nº 26.206/06. Ley de Educación Nacional. Boletín Oficial. Buenos Aires, Argentina. 28 de diciembre de 2006.

Ley Nº 9822/10. Sustituye Decreto-Ley Nº 214/E/63. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 6 de septiembre de 2010.

Ley Nº 9870/10. Ley de Educación Provincial. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 6 de enero de 2011.

Ley Nº 10.049/12. Modificatoria Decreto Ley Nº 214/E/63. Modificatoria del Estatuto y escalafón de la docencia media, especial y superior. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 4 de mayo de 2012.

Ley Nº 10237/14. Concurso para la cobertura en condición de titulares de cargos directivos y de inspección en el ámbito del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 27 de noviembre de 2014.

Lima, L. (2011). Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. *Teoria e Prática*, 38(21), 1-18.

Resolución Nº 668/19. Reglamento de Concurso de Títulos, Antecedentes y Oposición para la cobertura de cargos de Inspectores y Directivos y etapas del proceso. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina. 22 de julio de 2019.

Resolución Nº 285/16 y anexo. Plan Estratégico Nacional 2016-2021. Argentina Enseña y Aprende. Consejo Federal de Educación. Argentina. 23 de agosto de 2016.

Resolución Nº 43/95. Consejo Federal de Cultura y Educación. Buenos Aires, Argentina. 11 de octubre de 1995.

Resolución N° 979/63. Modificatoria Decreto-Ley N° 214/E/63. Dirección de Enseñanza Media y Superior. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

Rockwell, E. (1995). De huellas, bardas y veredas: Una historia cotidiana en la escuela. La escuela cotidiana. En E. Rockwell (Coord.) *La escuela cotidiana* (pp. 13-57). Fondo de Cultura Económica.

Romero, C. (2018). La investigación sobre la dirección escolar. Panorama internacional, América Latina y Argentina. Tres estudios sobre la relevancia del factor director y sus condiciones de posibilidad. *Anuario Digital de Investigación Educativa*, (1), 39-64.

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 los directores escolares de escuelas públicas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(12), 2-29.

Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudios de casos*. Ediciones Morata.

Tiramonti, G. y Ziegler, S. (comps.) (2008). *La educación de las elites. Aspiraciones, estrategias y oportunidades*. Editorial Paidós.

Torres Santomé, J. (2010). *La justicia curricular. El caballo de Troya de la cultura escolar*. Ediciones Morata.

Vázquez Recio, R. (2013). *La dirección de Centros: Gestión, ética y política*. Ediciones Morata.

Viñao Frago, Antonio. (2001). La cultura de las reformas escolares. *Perspectivas docentes*, 26, 38-66.