

## **SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DE LOS JEFES DE ESTUDIOS DE LOS CENTROS ESCOLARES**

Juan Caballero Martínez

Departamento de Didáctica y Organización Escolar  
Facultad de Ciencias de la Educación

### **RESUMEN**

*En este artículo se presenta una investigación cuyo objetivo principal fue conocer el nivel de satisfacción de los Jefes de Estudios que ejercen sus funciones en los centros universitarios de la Comunidad Autónoma de Andalucía. El artículo se estructura en dos partes. En la primera, se hace una revisión de la literatura sobre la satisfacción en el ámbito laboral y educativo.*

*En la segunda parte se describe el diseño de investigación, en el que se combinan distintas opciones metodológicas: descriptivas y causales-comparativas. Por medio de ellas se intenta detectar el nivel de satisfacción de los Jefes de Estudios en varias dimensiones (realización profesional, relaciones personales y estructura organizativa del centro) y las relaciones y diferencias entre las variables demográficas y el nivel de satisfacción.*

**Palabras clave:** *Satisfacción, Jefe de Estudios, Centro Educativo, Equipo Directivo.*

### **ABSTRACT**

*This paper presents a piece of research on the satisfactory level of the deputy heads of the Autonomous Community of Andalusia.*

*The article is structured in two sections. The first one displays a historical overview of the more relevant researches carried out on satisfaction in the educational and working field.*

*The second part presents the design of the work. Different methodologies are implemented, mainly descriptive and comparative, in order to detect the satisfactory level of the Deputy Heads in each of the dimensions selected (professional realisation, personal relationships and organisation of the school structure), and to show the similitudes and differences between demographical variables and the level of satisfaction.*

**Key words:** *satisfaction, deputy heads, school leaders, educational centre.*

## I. CONTEXTO CONCEPTUAL

La satisfacción en el trabajo ocupa en la actualidad uno de los campos más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Hay un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo; sin embargo resulta paradójico que, a pesar de esta espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no puede hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones; los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

Robbins (1996: 181) define *la satisfacción en el puesto*, «como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él».

Muñoz Adanez (1990: 76) define *la satisfacción laboral* como «el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas».

Para Loitegui (1990: 83) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional, que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Loitegui, (1990: 168) concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) Los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) Cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

Las Ciencias de la Educación han tratado también la satisfacción/insatisfacción de los docentes, utilizando una gran variedad de términos como «el malestar docente», «angustia de los enseñantes», «conflicto de los profesores», «estrés y ansiedad del profesorado», «el burnout (estar quemado) docente», «la salud mental del profesorado», «el retraimiento», etc. Todos estos términos hacen referencia a aspectos que se han venido estudiando e investigando sobre la satisfacción e insatisfacción de los docentes, que cuentan con cierta experiencia en la educación.

Para Padrón, (1995: 4), la satisfacción personal y profesional está estrechamente relacionada con la salud mental y el equilibrio personal. En el caso del profesorado, la satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional, creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional. La personalidad no es un «ente» abstracto sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones cada persona va a adquirir su propio ajuste o adaptación, tanto personal como social. Para este mismo autor la satisfacción se puede entender desde dos perspectivas: a) *Perspectiva personal*. En este sentido, la satisfacción viene determinada por el propio trabajo

que realiza el individuo, cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez, que, se hace extensivo de forma genérica a las distintas facetas de la persona.

b) *Perspectiva profesional*. Desde este enfoque, van a ser las relaciones personales, tanto en el centro del trabajo como en el entorno, las que determinen la satisfacción/insatisfacción del individuo. Por tanto, la satisfacción no es sólo expresión de una vivencia subjetiva. El trabajador, al vivir la experiencia de autoeficacia personal, se siente profesionalmente satisfecho.

La ambivalencia del concepto satisfacción se manifiesta en una diversidad de usos: como estado emocional, como actitud, como motivación, como rasgo de personalidad. Gordillo, (1988: 260) realizó una revisión de estos significados en diferentes autores.

Brüggemann (citado por Padrón, 1995) adopta una concepción pluridimensional de la satisfacción profesional. Para este autor, *la satisfacción profesional* «es el resultado de una comparación entre lo que hace y lo que debería de hacer: a medida que la distancia disminuye, la satisfacción aumenta». Este enfoque es integral, en el sentido de considerar a la personalidad desde el conjunto de sus dimensiones básicas o ámbitos: cognitivo, afectivo y conativo o conductual. Optamos por considerar la satisfacción como una actitud o variable personal integradora en la que la conducta del sujeto es resultado del acuerdo y expresión armónica entres su pensamiento y sus sentimientos, produciendo así una reacción orgánica de equilibrio y de bienestar, traducida, por tanto, no sólo en su salud corporal sino también mental (Padrón, 1995; Gordillo, 1988). Se acercan, así, a la definición actitudinal de la *satisfacción laboral* como el conjunto de reacciones, sentimientos y sensaciones de un miembro de la organización laboral frente a su trabajo.

Zubieta y Susinos, (1992: 13) eluden definir la satisfacción, pero señalan, a partir de las aportaciones de Lucas Marín, unas conclusiones sobre la satisfacción en el trabajo:

- «La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral» (Teoría de las necesidades sociales).
- «La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social» (Teoría del grupo de referencia social).

Estos autores establecen, además, una distinción entre las variables que influyen en el nivel de satisfacción:

- 1) Variables ambientales que influyen en el nivel de satisfacción: a) Cuanto más elevado sea el nivel profesional mayor es la satisfacción. b) A mayor variación en la actividad mayor satisfacción. c) El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral. d) El salario y la promoción laboral correlacionan positivamente con la satisfacción. e) La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción.

- 2) Variables personales que influyen en la satisfacción: a) No existen datos que indiquen variación en la satisfacción según el sexo del trabajador. b) Dentro del mismo nivel profesional, a mayor nivel educativo menos satisfacción. c) La satisfacción se incrementa con la edad, hasta pocos años antes de la jubilación.

Para González Tirados (1991) el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una organización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional. No es, pues, a través del mundo de la fría racionalidad como se puede conocer y penetrar en el ámbito de la satisfacción en el trabajo de los enseñantes.

Smith (1979) definía el concepto de satisfacción del trabajador a partir de unas escuetas palabras: «*affective work response*». En este caso, no se trataría de una mera «actitud positiva» o «de buen grado», sino de que tal actitud está connotada emocionalmente. Pero este carácter emocional o afectivo no es la respuesta empática, inconscientemente vinculada al estímulo, sino establecida por el sujeto a partir de una valoración de las condiciones provenientes de su trabajo, por lo que los elementos afectivos, cognitivos y comportamentales se dan indisolublemente unidos.

Sáenz Barrio, (1993) ha definido *la satisfacción del profesorado universitario* «*como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo*» (Sáenz y Lorenzo, 1993: 22). Estos autores reconocen en la satisfacción un carácter multidimensional, percibiendo un componente genérico o global, más otros estados generados por factores bien identificados y bastantes comunes en la investigación sobre el tema. En un acercamiento simplificador, han definido la satisfacción general como un «*estado espiritualmente gratificante*».

## 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro diseño de investigación comprende actuaciones típicamente descriptivas, relacionadas con la identificación del nivel de satisfacción de los Jefes de Estudios. El estudio comparativo intenta averiguar si existen diferencias estadísticamente significativas en las opiniones de los Jefes de Estudios (recogidas en las dimensiones y ámbitos del cuestionario) respecto a su satisfacción en el cargo. A este efecto, se tuvieron en cuenta las siguientes variables demográficas, en cada una de las cuales se establecieron niveles diferenciales.

1. SEXO: 1) Hombre; 2) Mujer.
2. EDAD: 1) Hasta 38 años; 2) de 39 a 51 años; 3) más de 52 años.
3. ESTADO CIVIL: 1) Soltero; 2) Casado; 3) Separado; 4) Divorciado; 5) Viudo.
4. TITULACIÓN ACADÉMICA: 1) Maestro de Enseñanza Primaria; 2) Diplomado; 3) Licenciado.

5. Nº DE UNIDADES DEL CENTRO:  
Educación Infantil: 1) 1 y 2 unidades; 2) 3 y 4 unidades; 3) más de 5 unidades.  
Educación Primaria: 1) Hasta 8 unidades; 2) de 9 a 16; 3) más de 17 unidades.  
Educación Secundaria: 1) Hasta 18 unidades; 2) más de 19 unidades.  
Formación Profesional: 1) Hasta 15 unidades; 2) más de 16 unidades.
6. ZONA EN LA QUE EJERCE:
 

<i>Pueblo</i>	<i>Capital</i>
1) Menos de 2.500 habitantes	6) Centro
2) De 2.500 a 5.000	7) Periferia
3) De 5.000 a 20.000	8) Zona deprimida
4) De 20.000 a 50.000	
5) Más de 50.000 habitantes	
7. PROVINCIA DÓNDE SE UBICA EL CENTRO  
1) Almería; 2) Granada; 3) Málaga; 4) Jaén; 5) Córdoba; 6) Sevilla; 7) Cádiz; 8) Huelva.
8. NIVEL ECONÓMICO PREDOMINANTE DE LOS ALUMNOS:  
1) Bajo; 2) Medio-bajo; 3) Medio; 4) Medio-alto; 5) Alto.
9. AÑOS DE EJERCICIO DOCENTE:  
1) Hasta 10 años; 2) 11 a 20 años; 3) más de 21 años.
10. AÑOS DE EJERCICIO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA COMO:  
Director: 1) 1 año; 2) 2 años; 3) 3 años; 4) de 4 a 6; 5) más de 7 años.  
Jefe de Estudios, Secretario y otros cargos: 1) Hasta 3 años; 2) más de 4 años.
11. FORMA DE ACCESO AL CARGO:  
1) Elección por el Consejo Escolar; 2) Nombramiento directo de la Administración; 3) Ambos casos; 4) Claustro de Profesores.
12. HORAS DEDICADAS SEMANALMENTE A LA DOCENCIA DIRECTA CON LOS ALUMNOS  
1) Hasta 8 horas; 2) De 9 a 16 horas; 3) Más de 17 horas.
13. PROMEDIO DE HORAS DEDICADAS SEMANALMENTE AL DESARROLLO DE TAREAS DIRECTIVAS EN EL CENTRO (Burocráticas, Coordinación, Investigación, Orden, Otras): 1) Hasta 4 horas; 2) de 5 a 9; 3) Más de 10 horas.
14. NIVEL DE PREPARACIÓN QUE CONSIDERA POSEER PARA DESEMPEÑAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA  
1) Alto; 2) Medio; 3) Bajo.
15. OPINIÓN SOBRE LA FORMA ACTUAL DE SELECCIÓN DE DIRECTOR:  
Se potencia la elección de aquellas personas:  
1) Con mayor capacidad de liderazgo en el Centro (con o sin conocimientos sobre las tareas de dirección; 2) con más conocimientos sobre las tareas de dirección; 3) con más capacidad para las relaciones humanas; 4) con motivaciones distintas de las pedagógicas (de tipo ideológico, comodidad, amistad, etc.); 5) con el deseo de evitar que accedan otras personas.
16. OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE AUTONOMÍA QUE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PERMITE AL DIRECTIVO

- 1) Tomar cualquier decisión autónomamente; 2) Tomar sólo algunas decisiones poco trascendentales; 3) Ejecutar únicamente las órdenes recibidas de la Administración.
17. OPINIÓN SOBRE LA DURACIÓN EN EL CARGO PARA QUE UN EQUIPO DIRECTIVO PUEDA DESARROLLAR PLENAMENTE SU PROYECTO EDUCATIVO  
1) 1 año; 2) 2 años; 3) 3 años; 4) 4 años; 5) 5 años; 6) 6 años; 7) 7 años; 8) 8 años; 9) Indefinido.
18. ¿FORMACIÓN RECIBIDA PARA SER JEFE DE ESTUDIOS? 1) Sí; 2) No.
19. CURSOS /SEMINARIOS O ACTIVIDADES DE FORMACIÓN QUE HA REALIZADO SOBRE TEMAS DE DIRECCIÓN  
Curso/Seminario /Actividad: 1) Función directiva, formación de equipos directivos, técnicas directivas, cargos directivos; 2) gestión y dirección de centros; 3) Evaluación de centros; 4) Otros (LOGSE); 5) Varios;  
Institución organizadora: 1) Consejería de Educación, MEC; 2) Centro de Profesores; 3) Universidad; 4) Otros: (Servicio de Renovación Pedagógica); 5) Varios.  
Utilidad para el cargo: 1 Mínimo hasta 5 máximo.

Teniendo en cuenta la revisión conceptual existente sobre la Dirección, se ha diseñado un cuestionario para evaluar la satisfacción de los Jefes de Estudios. El cuestionario se estructuró en tres dimensiones: REALIZACIÓN PROFESIONAL, RELACIONES PERSONALES y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La dimensión REALIZACIÓN PROFESIONAL consta de 18 ítems, referidos a la tensión que comporta el trabajo de los Jefes de Estudios, el reconocimiento social que perciben, el complemento económico que reciben, la forma de acceder al cargo, las posibilidades de promoción profesional/académica, el tiempo de que disponen para realizar sus tareas, las condiciones materiales en que realizan su trabajo y el nivel de logro alcanzado en su trabajo como Jefe de Estudios.

La dimensión RELACIONES PERSONALES se ha estructurado en cuatro ámbitos: *Interacción Jefe de Estudios-alumnos* (9 ítems), *Relaciones con los compañeros* (10 ítems), *Relaciones con los padres* (11 ítems), *Relación con la Administración Educativa y Municipal* (10 ítems).

Finalmente, la dimensión ESTRUCTURA ORGANIZATIVA comprende, asimismo, cuatro ámbitos: *El Centro Docente* (11 ítems), *Los Equipos y Departamentos /Seminarios docentes* (14 ítem), *El Claustro de profesores* (11 ítems), *El Consejo Escolar* (12 ítem).

La población en esta investigación corresponde al conjunto de Jefes de Estudios que desempeñan el cargo en Escuelas de Educación Infantil, Colegios de Educación Primaria e Institutos de Educación Secundaria y Formación Profesional de la Comunidad Autónoma Andaluz.

En Andalucía, el número de Jefes de Estudios en estos niveles educativos es de 2.681 Jefes de Estudios. Se envió a toda la población el cuestionario, al cual respondieron 855 Jefes de Estudios, que representan el 31,89% de la población. Por tanto, la muestra es totalmente representativa.

TABLA 1  
MUESTRA DE JEFES DE ESTUDIOS PARA CADA UNA DE LAS PROVINCIAS  
ANDALUZAS

Provincia	Frecuencia	Porcentaje en función de la población
ALMERÍA	69	2,57%
GRANADA	90	3,36%
MÁLAGA	130	4,85%
JAÉN	88	3,28%
CÓRDOBA	106	3,95%
SEVILLA	165	6,15%
CÁDIZ	154	5,74%
HUELVA	53	1,98%

Respecto a la variable PROVINCIA, en la Tabla 1 se recoge el número de Jefes de Estudios y el porcentaje que representa en la población de esa provincia. En esta Tabla se observa que la provincia con mayor porcentaje es la de Sevilla (el 6,15%) y con menor, Huelva, cuyo porcentaje se aproxima al 2%. La mayoría de los Jefes de Estudios que ejercen el cargo en los Centros Docentes Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía son hombres, exactamente 577 (el 67,5%), mientras que sólo 278 (el 32,5%) son mujeres.

Para el análisis de los datos se han seguido dos procedimientos. De una parte, se han obtenido la frecuencia de respuestas en cada uno de los grados de la escala con que se mide el ítem y la media estadística en cada ítem. De otra, se han determinado las diferencias en función de las variables demográficas. A este efecto se ha obtenido el estadístico  $\chi^2$  de Pearson.

### 3. RESULTADOS

Se presenta el ítem resumen de cada una de las dimensiones que conforman el cuestionario y los resultados obtenidos en los distintos ítems de cada dimensión.

#### 3.1. Satisfacción General

El ítem 107 es el ítem resumen de todos los del Cuestionario. Su contenido hace referencia al nivel general de satisfacción. En este ítem, tan sólo 149 Jefes de Estudios (19.3%) manifiestan un nivel de insatisfacción alta o moderada, mientras que 343 Jefes de Estudios (44.3%) se muestran satisfechos o muy satisfechos, a nivel personal y profesional. Además, cabe señalar que 281 Jefes Estudios (36.4%) no se muestran ni satisfechos ni insatisfechos con su situación personal o profesional. La media obtenida es de

3,25 puntos, lo que supone un nivel de satisfacción moderada. La desviación típica de 0,82 nos indica que existe poca dispersión en las opiniones.

En este ítem existen diferencias estadísticamente significativas en las variables siguientes: edad, años de docencia, años de Jefe de Estudios, forma de acceso, horas dedicadas a la investigación, nivel de preparación, perfil del Director, grado de autonomía, duración en el cargo, formación recibida, cursos realizados e institución organizadora.

Los resultados de este ítem resumen (Tabla 2) nos permiten establecer las características diferenciales de los Jefes de Estudios escolares que se sienten más satisfechos y menos satisfechos.

TABLA 2  
JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS  
EN EL ÍTEM RESUMEN DEL CUESTIONARIO

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Tienen más edad	71,8	Son más jóvenes	21,3
Tienen más experiencia docente	63,0	Tienen menos experiencia docente	42,0
Llevan más tiempo ejerciendo el cargo	64,0	Son noveles en el cargo	43,0
Acceso al cargo por el Consejo Escolar	58,0	Acceso al cargo por la Admón. Educativa	46,0
No dedican tiempo a tareas de investigación	45,2	Dedican entre 5 y 9 horas a dichas tareas	20,0
Poseen un nivel alto de preparación	53,5	Poseen un nivel bajo de preparación	43,3
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	56,3	Perfil del Director: con motivaciones distintas de las pedagógicas	27,3
Consideran poseer plena autonomía para tomar cualquier decisión	54,2	Sólo ejecutan las órdenes recibidas de la Administración Educativa	21,8
La duración del mandato para la realización del Proyecto debería de ser de 2 años	52,2	La duración del mandato para la realización del Proyecto debería de ser indefinido	40,0
Han realizado varias actividades de formación	49,3	No han realizado ninguna actividad	21,4
Han recibido formación a través de diversas instituciones	53,8	No han recibido formación	21,4

### 3.2. La dimensión «Realización profesional»

La realización profesional es una de las formas en la que el hombre se realiza a sí mismo y alcanza la experiencia de su puesto de trabajo. Esta dimensión se describe en dieciocho ítems. En diez de ellos, la media está por debajo de tres, lo que indica que el valor predominante es la insatisfacción moderada, mientras que en el resto de ítems (ocho) la media es superior a tres puntos e inferior a cuatro puntos, lo que indica una ligera tendencia hacia la satisfacción moderada.



En el bloque de ítems en los que la media es inferior a tres puntos merece destacar los siguientes datos:

- Las instituciones no facilitan ayuda para resolver los problemas que se presentan a los Jefes de Estudios. En efecto, 541 Jefes de Estudios (65.3%) se muestran insatisfechos o muy insatisfechos y sólo 68 (8.2%) se muestran satisfechos o muy satisfechos.
- Los Jefes de Estudios disponen de muy pocas posibilidades de promoción profesional/académica. 500 (59.5%) se sitúan en niveles altos de insatisfacción y sólo 61 (7.3%) se encuentran en niveles altos de satisfacción.
- El complemento económico que reciben por desempeñar el cargo es percibido como insatisfactorio o muy insatisfactorio por 483 Jefes de Estudios (57.4%), mientras que para 103 (12.2%) es satisfactorio o muy satisfactorio.
- La tensión que comporta el trabajo del Jefe de Estudios es alta o muy alta para 489 Jefes de Estudios (58.7%) y baja o muy baja para 95 (11.4%).
- 457 Jefes de Estudios (54.3%) disponen de poco o muy poco tiempo para realizar sus tareas, mientras que 179 (21.3%) opinan lo contrario.
- 408 Jefes de Estudios (48.5%) piensan que el desempeño del cargo les ofrece muy poca libertad y autonomía para tomar decisiones; sin embargo, 165 (19.6%) piensan de forma opuesta.
- Las condiciones generales y las condiciones materiales en que realizan el trabajo los Jefes de Estudios es motivo de insatisfacción para 307 (36.4%) y 305 (36.4%) respectivamente, mientras que es motivo de satisfacción para 304 (36.0%) y 281 (33.5%) respectivamente.

El segundo bloque de ítems, cuya media está comprendida entre 3.04 (ni satisfacción ni insatisfacción) y 3.84 (próximo al valor cuatro o satisfacción moderada), está formado por ocho ítems. Dentro de este bloque merecen destacarse los siguientes aspectos:

- El clima del Centro, en relación con el desempeño de las funciones del Jefe de Estudios, es bueno o muy bueno para 461 Jefes de Estudios (55.2%) y malo o muy malo para 121 (14.5%).
- 463 Jefes de Estudios (54.6%) se sienten respaldados por sus compañeros y 144 (17.0%) opinan de manera diferente.
- A 484 Jefes de Estudios (58.0%) no les preocupa volver a ser docentes, es decir, consideran el cargo como un puesto de carácter temporal, mientras que a 46 (5.5%) sí parece preocuparles, por cuanto piensan que el cargo debería ser un puesto de carácter indefinido.
- La forma de acceder al cargo es motivo de satisfacción para 328 Jefes de Estudios (39.0%) y motivo de insatisfacción para 133 (15.9%).
- 264 Jefes de Estudios (31.5%) consideran estar preparados profesionalmente para desempeñar el cargo; por el contrario, 289 (34.5%) consideran estar poco o nada preparados.

Para el 47.6% de los Jefes de Estudios encuestados, «*el nivel de logro alcanzado en su trabajo como Jefe de Estudios*» ha sido bueno o muy bueno, mientras que para el 18.7% ha sido malo o muy malo.

En la Tabla 3 se describen las características psicosociales de los Jefes de Estudios que están más satisfechos y menos satisfechos en esta dimensión. En este ítem existen diferencias estadísticamente significativas en las variables: años de docencia, años de Jefe de Estudios, nivel de preparación, perfil del Director, grado de autonomía, formación recibida, cursos realizados e institución organizadora.

TABLA 3  
JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS EN EL ÍTEM  
GENERAL DE LA DIMENSIÓN  
«REALIZACIÓN PROFESIONAL»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Tienen más experiencia docente	63,8	Tienen menos experiencia docente	20,8
Llevan más tiempo ejerciendo el cargo	54,4	Son noveles en el cargo	22,3
Poseen un nivel alto de preparación	64,0	Poseen un nivel bajo de preparación	39,0
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	56,2	Perfil del Director: con motivaciones distintas de las pedagógicas	27,4
Consideran poseer plena autonomía para tomar cualquier decisión	62,5	Sólo ejecutan las órdenes recibidas de la Administración Educativa	24,4
Han recibido formación sobre dirección antes al nombramiento	67,0	Han recibido formación sobre dirección posteriormente al nombramiento	23,1
Han recibido formación en el Instituto de Ciencias de la Educación	56,9	No han recibido formación sobre dirección	20,4

### 3.3. La dimensión «Relaciones personales»

En esta dimensión se han diferenciado varios ámbitos.

#### 3.3.1. Interacción Jefe de Estudios-Alumnos

De los nueve ítems que comprende este ámbito, sólo dos tienen una media por debajo de tres puntos: el primero, el ítem 25, que hace referencia a «*la dedicación e interés de los alumnos por el estudio*» tiene una media de 2.31 puntos. 398 Jefes de Estudios (47.6%) están moderadamente insatisfechos, 150 (17.9%) muy insatisfechos, mientras que 102 (12.2%) están moderadamente satisfechos y sólo 8 (1.0%) están muy satisfechos. El segundo, el ítem 26, que hace referencia a «*la participación de los alumnos en los órganos de gobierno*» tiene una media de 2.94 puntos. 289 Jefes de Estudios (34.9%) están insatisfechos, 282 (34.1%) ni satisfechos ni insatisfechos y 257 (31.1%) están satisfechos.

El resto de ítems (siete) alcanzan una media entre 3.14 y 3.92 puntos: El ítem 22 hace referencia al «grado de cumplimiento de los derechos de los alumnos» y muestra que 646 Jefes de Estudios (77.3%) se encuentran en los niveles altos de satisfacción y 46 (5.5%) en los niveles altos de insatisfacción. El ítem 19, que se refiere al «grado de aceptación que los Jefes de Estudios tienen entre los alumnos», muestra que hay 603 Jefes de Estudios (72.4) que se sienten satisfechos o muy satisfechos y sólo 24 Jefes de Estudios (2.9%) que se sienten insatisfechos o muy insatisfechos.

«En general, las relaciones académicas y personales con los alumnos» ha sido el ámbito más valorado positivamente por los Jefes de Estudios encuestados. Para 604 Jefes de Estudios (72.3%) las relaciones académicas y personales con los alumnos son buenas o muy buenas y malas o muy malas, para 49 (5.8%). En este caso sólo existen diferencias estadísticamente significativas en las variables: Educación Secundaria, zona, nivel de preparación y perfil del Director. En este ítem general, que engloba a los ocho anteriores, como puede verse en la Tabla 4, muestra las características de los Jefes de Estudios más satisfechos y menos satisfechos en este ámbito.

TABLA 4  
JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS EN EL ÍTEM  
GENERAL DEL ÁMBITO  
«INTERACCIÓN JEFE DE ESTUDIOS-ALUMNOS»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Ejercen el cargo en el centro de la capital	81,2	Ejercen el cargo en zonas deprimidas de la capital	15,6
Poseen un nivel alto de preparación	83,2	Poseen un nivel bajo de preparación	10,0
Ejercen en centros de Educación Secundaria con menos unidades	74,5	Ejercen en centros de Educación Secundaria con más unidades	7,2
Perfil del Director: deseo de evitar que accedan otras personas	86,6	Perfil del Director: con motivaciones distintas de las pedagógicas	9,1

### 3.3.2. «Relaciones con los Compañeros»

De los diez ítems que contiene este ámbito, todos han obtenido medias entre 3.43 (ítem 36) y 3.91 (ítem 28), excepto el ítem 32, cuya media es sólo de 2.84 y el ítem 35, cuya media es de 2.93.

El ítem 32, referido a «las posibilidades de intercambiar y compartir conocimientos con colegas de otros Centros» es el que registra un mayor porcentaje de Jefes de Estudios insatisfechos. En efecto, 305 Jefes de Estudios (37.7%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 237 Jefes de Estudios (28.4%) se sienten satisfechos o muy satisfechos y 283 (32.9%) no se definen, es decir, no están ni satisfechos ni insatisfechos.

El ítem 35, referido a «la existencia de problemas, presiones «políticas» y resistencias entre los compañeros» registra también un porcentaje elevado de Jefes de Estudios insatisfe-

chos. En este caso, 271 Jefes de Estudios (33.2%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 313 Jefes de Estudios (38.3%) no se definen y 233 (28.5%) se sienten satisfechos o muy satisfechos.

Sin embargo, en el ítem 28, que determina «*la integración con sus compañeros de Centro*» se ha obtenido un mayor número de Jefes de Estudios satisfechos. Así, 651 Jefes de Estudios (76.8%) se encuentran en los niveles altos de satisfacción, 51 (6.0%) se encuentran en los niveles altos de insatisfacción y 145 (17.1%) no se definen.

En síntesis, «*el clima relacional que los Jefes de Estudios perciben entre los distintos niveles de convivencia profesional con sus compañeros*» supone para 512 (61.0%) un grado moderado o alto de satisfacción, para 95 (11.3%) un grado moderado o alto de insatisfacción y para 233 (27.7%) ni satisfacción ni insatisfacción.

En este ítem existen diferencias estadísticamente significativas en las variables sexo, años de docencia, nivel de preparación y perfil del Director. Este ítem general, que engloba a los nueve anteriores, como puede observarse en la Tabla 5, muestra las características de los Jefes de Estudios más satisfechos y los menos satisfechos en este ámbito.

TABLA 5  
JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS EN EL ÍTEM  
GENERAL DEL ÁMBITO  
«RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Son mujeres	66,8	Son hombres	11,8
Tienen más experiencia docente	79,6	Tienen menos experiencia docente	12,0
Poseen un nivel alto de preparación	71,1	Poseen un nivel bajo de preparación	19,8
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	72,0	Perfil del Director: con el deseo de evitar que accedan otras personas	14,2

### 3.3.3. «Relaciones con los Padres»

En este ámbito la mayoría de los ítems (nueve) ha obtenido una media inferior a tres puntos y los dos restantes han alcanzado una media de tres puntos.

Respecto a los ítems con una media inferior a tres puntos, merece destacarse el hecho de que existe «*poca objetividad por parte de los padres al afrontar los problemas de sus hijos*» (ítem 47), según la respuesta dada por la mayoría de los Jefes de Estudios. En efecto, 518 (64.0%) se encuentran en los niveles altos de insatisfacción y sólo 68 (8.4%) se encuentran en los niveles altos de satisfacción.

Un dato preocupante es la respuesta dada por la mayoría de los Jefes de Estudios al ítem 46, centrado en «*la preocupación de los padres por el estudio de sus hijos*». Así, 465 Jefes de Estudios (55.6%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 140 (16.8%) satisfechos o muy satisfechos y 232 (27.7%) ni satisfechos ni insatisfechos.

Otro hecho que merece especial atención es el que hace referencia a «la ayuda que prestan los padres al trabajo de los profesores» (ítem 43) y a «la participación de los padres en la resolución de problemas» (ítem 44). En el primer caso, 411 Jefes de Estudios (49.2%) muestran niveles altos de insatisfacción, 141 (16.9%) niveles altos de satisfacción y 284 (34.0%) no se pronuncian. En el segundo caso, 407 Jefes de Estudios (48.4%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 266 (31.6%) no se pronuncian y 169 (20.0%) se sienten satisfechos o muy satisfechos.

En las respuestas a los dos ítems restantes se puede observar un mayor grado de satisfacción. Por ejemplo, en el ítem 42 («las relaciones entre padres y profesores»), 306 Jefes de Estudios (36.4%), consideran poseer un nivel moderado o alto de satisfacción, mientras que 238 Jefes de Estudios (28.3%) se sienten insatisfechos.

En resumen, «el clima relacional que los Jefes de Estudios perciben con los padres» les produce a 298 Jefes de Estudios (35.8%) un grado de insatisfacción moderado o alto, a 205 (24.6%) les produce un grado de satisfacción moderado o alto y a 330 (39.6%) no les produce ni satisfacción ni insatisfacción.

En este ítem existen diferencias significativas en las variables siguientes: edad, zona en la que ejerce, nivel predominante de la economía de los alumnos, años de docencia, años de Jefe de Estudios, nivel de preparación y perfil del Director.

El ítem resumen que engloba a los nueve anteriores, como puede verse en la Tabla 6, muestra las características de los Jefes de Estudios más satisfechos y los menos satisfechos de este ámbito.

TABLA 6  
JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS EN EL ÍTEM  
GENERAL DEL ÁMBITO  
«RELACIONES CON LOS PADRES»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Tienen más edad	42,0	Tienen menos edad	38,1
Ejercen el cargo en centros situados en la zona periférica de la capital	44,7	Ejercen el cargo en centros situados en las zonas deprimidas de la capital	54,6
Tienen más experiencia docente	43,8	Tienen menos experiencia docente	38,2
Llevan más tiempo ejerciendo el cargo	29,0	Son noveles en el cargo	42,9
Poseen un nivel alto de preparación	41,4	Poseen un nivel bajo de preparación	45,6
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	29,3	Perfil del Director: con motivaciones distintas de las pedagógicas	51,8

### 3.3.4. «Relaciones con la Administración Educativa y Municipal»

«Las relaciones con la Administración Educativa y Municipal» ha sido el ámbito en el que se ha detectado un mayor grado de insatisfacción. En los diez ítem que comprende este ámbito, la media ha estado por debajo de tres puntos, exactamente entre 1.87 (ítem 52) y 2.69 puntos (ítem 49).

El ítem peor valorado por los Jefes de Estudios es el que hace referencia a «*la atención de la Administración Educativa en las bajas del profesorado*» (ítem 52). En efecto, de los 842 Jefes de Estudios que han respondido a este ítem, 638 Jefes de Estudios (75.8%) se encuentran en los niveles altos de insatisfacción y sólo 95 (11.3%) se sitúan en los niveles altos de satisfacción.

En el ítem 53, que alude a «*la participación informativa en las decisiones que debe tomar la Administración*», existe prácticamente el mismo número de Jefes de Estudios insatisfechos que en el caso anterior: 615 (74.0%); sin embargo, el número de Jefes de Estudios satisfechos es mínimo: 21 (2.5%).

También cabe destacar que, según la opinión de la mayoría de los Jefes de Estudios, no existe «*coordinación entre las Administraciones*» (ítem 57). En este sentido, 556 Jefes de Estudios (69.9%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos y sólo 16 Jefes de Estudios (2.0%) se sienten satisfechos o muy satisfechos.

En general, «*el clima que los Jefes de Estudios perciben de la Administración*» les produce: a 545 Jefes de Estudios (65.1%) un nivel moderado o alto de insatisfacción, a 65 (7.7%) un nivel moderado o alto de satisfacción y a 227 Jefes de Estudios (el 27.1%) ni satisfacción ni insatisfacción.

En este caso existen diferencias estadísticamente significativas en las variables provincia, edad, años de docencia, nivel de preparación y perfil del Director.

El ítem general, como puede verse en la tabla 7, muestra las características de los Jefes de Estudios más insatisfechos y los menos insatisfechos en este ámbito.

TABLA 7  
JEFES DE ESTUDIOS MENOS INSATISFECHOS Y MÁS INSATISFECHOS EN EL  
ÍTEM GENERAL DEL ÁMBITO  
«RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y MUNICIPAL»

Jefes de Estudios menos insatisfechos	%	Jefes de Estudios más insatisfechos	%
Ejercen el cargo en la provincia de Córdoba	13,7	Ejercen el cargo en la provincia de Cádiz	76,6
Tienen más edad	16,0	Son más jóvenes	72,6
Tienen menos experiencia docente	70,0	Tienen menos experiencia docente	57,0
Poseen un nivel alto de preparación	9,0	Poseen un nivel bajo de preparación	80,2
Perfil del Director: con mayor capacidad de liderazgo	8,9	Perfil del Director: con el deseo de evitar que accedan otras personas	78,6

### 3.4. La dimensión «ESTRUCTURA ORGANIZATIVA»

En esta dimensión se han diferenciado varios ámbitos.

#### 3.4.1. «El Centro Docente»

El Centro Docente es el ámbito de mayor trascendencia, ya que en él adquieren sentido los procesos y los productos, las relaciones e interacciones, la dinámica de los dife-

rentes roles, los estilos de dirección, convivencia, flujo de la información, participación, etc. La evaluación del nivel de satisfacción de los Jefes de Estudios en sus respectivos Centros se centra en once ítems cuyos valores estadísticos son los siguientes.

Los ítems 63 y 64 están por debajo de la media teórica, alcanzando 2.67 y 2.97 puntos respectivamente. El primero hace referencia a «*la disponibilidad de recursos materiales (espacio, mobiliario, aulas, etc.) en el Centro*» y el segundo a «*la disponibilidad de recursos tecnológicos (vídeo, ordenadores, etc.)*». En el primer caso, hay 411 Jefes de Estudios (48.7%) que se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 239 (29.8%) que se sienten satisfechos o muy satisfechos y 193 (22.9%) que no se pronuncian. En el segundo caso (ítem 64) hay un mayor equilibrio entre insatisfechos y satisfechos: 322 Jefes de Estudios (38.1%) se encuentran en los niveles moderado o alto de insatisfacción, 340 (40.3%) en los niveles moderado o alto de satisfacción y 182 Jefes de Estudios (21.6%) no se pronuncian.

El ítem 67, referido al «*nivel de diálogo y colaboración dentro del equipo directivo*», tiene una media superior a cuatro puntos (4.31). Este ítem es el que ha obtenido la media más alta de los ciento siete ítems que comprende el cuestionario y, por tanto, es el ítem en el que existe un mayor número de Jefes de Estudios satisfechos, en concreto 737 (87.1%). Sólo 35 (4.2%) están insatisfechos.

Los ocho ítems restantes tienen medias comprendidas entre 3.86 puntos (ítem 68) y 3.21 puntos (ítem 59). El primero hace referencia «*al clima de las reuniones*». En él hay 602 Jefes de Estudios (72.1%) que se sienten satisfechos o muy satisfechos, 65 (7.8%) están insatisfechos o muy insatisfechos y 167 (20.0%) no se pronuncian. En el segundo, que alude a «*la existencia de un proyecto de trabajo común y participativo*», disminuye el porcentaje de Jefes de Estudios satisfechos (371, 43.9%), aumenta el de insatisfechos (207, 24.5%) y 266 (31.5%) no se pronuncian.

En síntesis, «*la Estructura Organizativa que ofrecen los Centros*» produce un grado moderado o alto de satisfacción a 538 Jefes de Estudios (64.0%), un grado moderado o alto de insatisfacción a 63 Jefes de Estudios (7.5%) e indiferencia a 239 (28.5%).

Las variables en las que existen diferencias estadísticamente significativas son: edad, años de docencia, años de Jefe de Estudios, horas dedicadas a la docencia, nivel de preparación y perfil del Director.

El ítem general, como puede verse en la Tabla 8, muestra las características de los Jefes de Estudios más satisfechos y los menos satisfechos en este ámbito.

### 3.4.2. «Los Equipos y Departamentos / Seminarios Docentes»

Catorce ítems lo configuran. En este ámbito, junto con el referido a «*Relaciones con la Administración Educativa y Municipal*», se produce un mayor grado de insatisfacción en los Jefes de Estudios encuestados. Así, el trabajo realizado por los equipos y/o seminarios, según las respuestas dadas por los Jefes de Estudios, es motivo de insatisfacción. De los catorce ítems que contiene este ámbito, sólo dos, «*La configuración actual de los equipos docentes y/o seminarios*» (ítem 70) y «*el clima en que se desarrollan*» (ítem 71) tienen una media superior a tres (3.22 puntos en el primer caso y 3.28 en el segundo). En el ítem setenta, 326 Jefes de Estudios (40.1%) se muestran satisfechos o muy satisfechos y 163 (20.0%) insatisfechos o muy insatisfechos. En el ítem setenta y uno, 358 Jefes

TABLA 8  
 JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS  
 EN EL ÍTEM GENERAL DEL ÁMBITO  
 «EL CENTRO DOCENTE»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Tienen más edad	84,0	Son más jóvenes	8,3
Tienen más experiencia docente	83,0	Tienen menos experiencia docente	9,6
Llevan más tiempo ejerciendo el cargo	71,3	Son noveles en el cargo	42,9
Poseen un nivel alto de preparación	69,6	Poseen un nivel bajo de preparación	14,1
Dedican más tiempo a la docencia directa con los alumnos	66,4	Dedican menos tiempo a la docencia directa con los alumnos	11,8
Perfil del Director: con mayor capacidad de liderazgo	73,8	Perfil del Director: con el deseo de evitar que accedan otras personas	10,7

de Estudios (44.0%) se declaran satisfechos o muy satisfechos y 170 (20.9%) insatisfechos o muy insatisfechos.

El ítem 78, referido al «*reconocimiento e incentivo, por parte de la Administración, al trabajo efectivamente realizado por parte de los coordinadores*», es en el que se ha obtenido la media más baja del ámbito (1.93). En consecuencia, 614 Jefes de Estudios (76.1%) se encuentran en los niveles altos de insatisfacción, mientras que sólo 37 Jefes de Estudios (4.6%) se encuentran en los niveles altos de satisfacción.

El malestar de los Jefes de Estudios respecto a «*la potenciación de la investigación en grupo*» (ítem 77) se hace patente en los siguientes datos: 471 Jefes de Estudios (58.9%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, frente a 91 (11.4%) que se sienten satisfechos o muy satisfechos.

Otros ítems que merecen destacarse, por el grado de insatisfacción que manifiestan los Jefes de Estudios respecto a su contenido y por la trascendencia de aquellos en el funcionamiento de los centros son: «*La organización y disponibilidad de recursos económicos y materiales*» (ítem 80). «*La adecuación de la actividad individual del aula a una visión colectiva y consensuada de la escuela*» (ítem 79). «*La predisposición y creencia, por parte de los compañeros, en el trabajo de estos equipos y / o seminarios*» (ítem 75). «*La dedicación de adaptaciones curriculares necesarias (niveles, ciclos, necesidades especiales, etc.)*» (ítem 74). «*La dedicación a la coordinación curricular*» (ítem 73). «*La adecuación de la plantilla a las exigencias de la calidad de enseñanza*» (ítem 82).

En síntesis, «*el clima que los Jefes de Estudios perciben en los equipos y / o seminarios*» supone para 259 Jefes de Estudios (32.1%) un grado moderado o alto de insatisfacción, para 197 (24.4%) un grado moderado o alto de satisfacción y para 349 (43.4%) ni satisfacción ni insatisfacción.

Existen diferencias estadísticamente significativas en las variables horas dedicadas a la docencia, nivel de preparación y perfil del Director.

El ítem general, como puede verse en el Tabla 9, muestra las características de los Jefes de Estudios más insatisfechos y los menos insatisfechos en este ámbito.



TABLA 9  
 JEFES DE ESTUDIOS MÁS INSATISFECHOS Y MENOS INSATISFECHOS EN EL  
 ÍTEM GENERAL DEL ÁMBITO  
 «LOS EQUIPOS Y DEPARTAMENTOS / SEMINARIOS DOCENTES

Jefes de Estudios más insatisfechos	%	Jefes de Estudios menos insatisfechos	%
Dedican más tiempo a la docencia directa con los alumnos	28,5	Dedican menos tiempo a la docencia directa con los alumnos	34,6
Poseen un nivel alto de preparación	24,7	Poseen un nivel bajo de preparación	43,1
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	31,1	Perfil del Director: con el deseo de evitar que accedan otras personas	52,0

### 3.4.3. «El Claustro de Profesores»

Éste ha sido el ámbito en que se ha producido un mayor grado de satisfacción de los Jefes de Estudios. De los once ítems que comprende, todos han obtenido una media superior a tres puntos, aunque ninguno ha llegado a cuatro puntos.

En el ítem 87 («*las competencias que la norma atribuye al Claustro*») se registra un mayor número de Jefes de Estudios insatisfechos. Son 263 Jefes de Estudios (31.4%) insatisfechos, frente a 341 (40.6%) satisfechos.

El ítem en que se registra un mayor número de Jefes de Estudios satisfechos es el ochenta y seis, que hace mención a «*la influencia del Claustro en las decisiones que se toman en el Centro*». Aquí son 592 Jefes de Estudios (70.3%) los que se sienten satisfechos o muy satisfechos y 66 (7.9%) los insatisfechos o muy insatisfechos.

En general, «*el clima relacional que los Jefes de Estudios perciben en el Claustro de Profesores*» produce a 481 Jefes de Estudios (57.8%) un grado moderado o alto de satisfacción, a 72 (8.6%) un grado moderado o alto de insatisfacción; aunque 279 Jefes de Estudios (33.5%) no se pronuncian.

En este ítem existen diferencias estadísticamente significativas en las variables provincia, sexo, edad, Educación Primaria, Educación Secundaria, zona en la que ejerce, horas dedicadas a la docencia y perfil del Director.

El ítem general, como puede verse en la Tabla 10, muestra las características de los Jefes de Estudios más satisfechos y los menos satisfechos en este ámbito.

### 3.4.4. «El Consejo Escolar»

El último ámbito de esta dimensión, comprende doce ítems y todos ellos, como en el ámbito referido al Claustro de Profesores, tienen una media superior a tres, por lo que las respuestas de los Jefes de Estudios son fundamentalmente satisfactorias.

El ítem 101, referido al «*grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones*», ha obtenido un alto número de Jefes de Estudios satisfechos o muy satisfechos, en concreto, 603 Jefes de Estudios (71.0%), mientras que los insatisfechos o muy insatisfechos sólo han sido 75 (9.0%).

TABLA 10  
 JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS  
 EN EL ÍTEM GENERAL DEL ÁMBITO  
 «EL CLAUSTRO DE PROFESORES»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Son mujeres	63,6	Son hombres	9,4
Tienen más edad	72,5	Son más jóvenes	10,0
Ejercen el cargo en la provincia de Almería	68,1	Ejercen el cargo en la provincia de Jaén	15,5
Ejercen en centros de Educación Primaria con menos unidades	72,2	Ejercen en centros de Educación Primaria con más unidades	8,6
Ejercen en centros de Educación Secundaria con menos unidades	45,4	Ejercen en centros de Educación Secundaria con más unidades	14,7
Ejercen el cargo en los centros situados en los pueblos más pequeños	73,3	Ejercen el cargo en los centros situados en la zona periférica de la capital	12,1
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	67,2	Perfil del Director: con motivaciones distintas de las pedagógicas	13,2

Los ítem en el que existe un mayor número de Jefes de Estudios insatisfechos es el 95, que hace referencia a «*la eficacia del Consejo Escolar como órgano máximo de gestión y participación de la Comunidad Educativa*» y el 98, que alude a «*la clarificación y reflexión colectiva sobre las metas educativas del Centro*». En estos aspectos, 239 Jefes de Estudios (28.3%) están insatisfechos o muy insatisfechos.

En síntesis, «*el clima relacional que los Jefes de Estudios perciben en el Consejo Escolar*» supone para 470 Jefes de Estudios (56.0%) un nivel moderado o alto de satisfacción, para 90 (10.7%) un nivel moderado o alto de insatisfacción y para 278 (33.2%) ni satisfacción ni insatisfacción.

En este ítem existen diferencias significativas en las variables sexo, nivel de preparación, perfil del Director y cursos realizados.

El ítem resumen, como puede verse en la Tabla 11, muestra las características de los Jefes de Estudios más satisfechos y menos satisfechos en este ámbito.

#### 4. CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones obtenidas, tanto en el análisis descriptivo como en el análisis comparativo, hecho en función de las diversas variables demográficas, son las siguientes:

1. En la dimensión «Realización profesional», el grado máximo de insatisfacción de los Jefes de Estudios se encuentra en estos aspectos: las posibilidades de promoción profesional/académica; la tensión que comporta su trabajo; el complemento económico que perciben; el tiempo de que disponen para realizar sus tareas; la libertad y autonomía que les ofrece el cargo para tomar decisiones y las condiciones materiales y generales en las que realizan su trabajo. Por el contrario el

TABLA 11  
 JEFES DE ESTUDIOS MÁS SATISFECHOS Y MENOS SATISFECHOS  
 EN EL ÍTEM GENERAL DEL ÁMBITO  
 «EL CONSEJO ESCOLAR»

Jefes de Estudios más satisfechos	%	Jefes de Estudios menos satisfechos	%
Son mujeres	62,4	Son hombres	12,3
Poseen un nivel alto de preparación	55,1	Poseen un nivel bajo de preparación	22,8
Perfil del Director: con más capacidad para las relaciones humanas	65,8	Perfil del Director: con el deseo de evitar que accedan otras personas	22,2
Han realizado actividades sobre formación directiva	53,3	Han realizado actividades sobre gestión de la dirección de centros	18,2

mayor grado de satisfacción se encuentra en: el clima del centro, en relación con el desempeño de sus funciones; el carácter reversible del cargo; el nivel de logro alcanzado en su trabajo y el desempeño cotidiano del cargo.

2. La segunda dimensión, «Relaciones personales», comprende cuatro ámbitos:
  - a) «Interacción Jefe de Estudios-alumnos»: De los nueve aspectos que comprende, sólo en uno (la dedicación e interés de los alumnos por el estudio) existe insatisfacción por parte de los Jefes de Estudios, mientras que, en el resto, el grado de satisfacción es moderado.
  - b) «Relaciones con los compañeros»: Los dos aspectos que les producen insatisfacción son: la existencia de problemas, presiones políticas y resistencias entre los compañeros y las posibilidades de intercambiar y compartir conocimientos con colegas de otros centros. Sin embargo, los ocho restantes les producen un grado de satisfacción moderada.
  - c) «Relaciones con los padres»: En la mayoría de los aspectos (nueve) existe un grado de insatisfacción moderada, destacando por ejemplo: la objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos, la preocupación de los padres por el estudio de sus hijos, la ayuda que prestan los padres al trabajo de los profesores, la participación de los padres en la resolución de problemas.
  - d) «Relaciones con la Administración educativa y Municipal»: Es el ámbito que ha producido mayor grado de insatisfacción en los Jefes de Estudios, ya que, en los diez aspectos que comprende, el grado de insatisfacción ha sido alto o muy alto.
3. La tercera dimensión, «Estructura Organizativa», comprende cuatro ámbitos:
  - a) «El Centro Docente» les produce un grado de satisfacción moderada, excepto en algunos aspectos, como la disponibilidad de recursos materiales y recursos tecnológicos, que les produce insatisfacción moderada.
  - b) «Los Equipos y Departamentos» se encuentra en segundo lugar respecto al grado de insatisfacción, de los catorce aspectos que comprende, en doce de ellos existe un grado moderado o alto de insatisfacción, mientras que en los dos restantes no se pronuncian.

- c) y d) «El Claustro de Profesores y el «Consejo Escolar»: En estos dos ámbitos los Jefes de Estudios han manifestado en todos sus aspectos un grado de satisfacción moderada.

Por último, respecto al análisis comparativo hecho en función de las diversas variables demográficas, podemos concluir, en términos generales, que los Jefes de Estudios que se sienten más satisfechos son los que tienen más edad, más experiencia docente, llevan más tiempo ejerciendo el cargo, poseen un nivel alto de preparación, consideran poseer plena autonomía para tomar cualquier decisión y han realizado varias actividades de formación para directivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúñez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona, ICE/Horsori.
- Caballero Martínez, J. (2000). *La satisfacción personal y profesional de los Directores de los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria en Andalucía*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Granada.
- (2001) *Satisfacción e insatisfacción de los Directores Escolares*. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- Cantón Mayo, I. (1996). «La calidad total de los centros educativos», en Cantón, I. (coord.) *Manual de Organización de centros educativos*. Barcelona, Oikos-Tau.
- Consejo Escolar del Estado (1994). *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo*. Curso 1992-93. Madrid, MEC.
- Gordillo, M<sup>a</sup>.V. (1988). «La satisfacción profesional del profesorado: Consecuencias para la orientación educativa», en Villa, A. (Coord.) *Perspectivas y problemas de la función docente*. II Congreso Mundial Vasco. Madrid, Narcea, pp. 259-266.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. (2<sup>a</sup> ed.). New York, Wiley.
- Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Barcelona, Ed. Folio.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, McGraw-Hill.
- Loitegui Aldaz, J.R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- M.E.C. (1985) Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio, reguladora del derecho a la Educación. (BOE 4-7-1985).
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. (BOE 4-10-1990).
- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes. (BOE 21-11-1995).
- Muñoz Adánez, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

- Padrón Hernández, M. (1994). *Satisfacción profesional del profesorado*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, III, Irwin-Dorsey.
- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sáenz, Barrio, O. y Otros (1993). *La satisfacción del profesorado universitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona, Herder.
- Zubieta, J.C. y Susinos, T. (1992). *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid, CIDE.

Fecha de recepción: 16 de mayo de 2002.

Fecha de aceptación: 13 de marzo de 2003.