



LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS ESCOLARES

Satisfacción e insatisfacción
de los directores escolares

Juan Caballero Martínez
Francisco Salvador Mata

ENERO - ABRIL 2004



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN,
CULTURA Y DEPORTE



SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DE LOS DIRECTORES ESCOLARES

JUAN CABALLERO MARTÍNEZ (*)
FRANCISCO SALVADOR MATA (*)

RESUMEN. En este artículo, se presenta una investigación cuyo objetivo principal fue conocer el nivel de satisfacción de los directores que ejercen sus funciones en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Este artículo se estructura en dos partes muy determinadas: en la primera, se hace una revisión tanto de la literatura sobre la satisfacción en el ámbito laboral y educativo, como de la situación por la que atraviesa la dirección de los centros escolares públicos actualmente y las consecuencias derivadas de la aplicación de las distintas leyes, especialmente LODE y LOPEGCD; en la segunda, se recoge la investigación propiamente dicha, y 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 directores en los centros no universitarios en lo que respecta a cada una de las dimensiones que se han seleccionado (realización profesional, relaciones personales y estructura organizativa del centro) y a las relaciones y diferencias entre las variables demográficas y el nivel de satisfacción.

ABSTRACT. Thi article presents the results of research aiming to find out the level of satisfaction among school headmasters in the Self-governing Community of Andalusia. It is structured in two distinct parts. The first part reviews both the literature on satisfaction in the labour and educational fields and the present situation of state school headmasters, along with the consequences arising from different laws, especially LODE (STATUTE ON THE RIGHT TO EDUCATION) and LOPEGCD (STATUTE ON THE PARTICIPATION, EVALUATION AND GOVERNANCE OF EDUCATIONAL CENTRES). The second part deals with the research, with a description of the design of this research, which combines various methodological options: descriptive and causal-comparative methods. These methods are used to detect the level of satisfaction among headmasters of non-university educational centres regarding each of the areas that have been selected (career fulfilment, personal relations and differences between the demographic variables and the level of satisfaction).

(*) Universidad de Granada.

CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO

En este artículo, se presenta una investigación cuyo objetivo principal fue conocer el nivel de satisfacción de los directores que ejercen sus funciones en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La Dirección en las Instituciones Educativas es un tema de candente actualidad en estos últimos años, ya que la LOGSE (1990) lo consideraba uno de los factores claves para la mejora de la calidad de la enseñanza en los centros educativos. Como consecuencia de este interés creciente, han aparecido numerosas publicaciones específicas sobre el tema y se han celebrado diversos encuentros científicos, entre los que destacan los siguientes: seis Congresos Inter-universitarios de Organización Escolar (1990, 1992, 1994, 1996, 1998 y 2000); tres Congresos Internacionales sobre Dirección Escolar organizados por el ICE de la Universidad de Deusto (1992, 1998 y 2000); tres Jornadas del Fórum Europeo de Administradores de la Educación (1991, 1993 y 1996); un Se-

minario sobre Dirección de Centros Escolares organizado por el Consejo Escolar de Estado (1993); seis Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas (1996-2001).

Este notable desarrollo teórico contrasta con la situación de crisis que se vive en la Dirección de los Centros Educativos. Ésta queda reflejada en las estadísticas anuales del Consejo Escolar de Estado, que, en sus diversos informes, recogen un dato alarmante: debido a la falta de candidatos, muchos directores son elegidos por el Consejo Escolar. Las consecuencias negativas que se derivan de esta situación afectan tanto a los centros, como a los candidatos, quienes, sin haber mostrado ningún deseo de ser directores, son nombrados –en algunos casos, en contra de su voluntad– por la administración educativa y deben ocupar el cargo durante un período de un año a partir de la promulgación de la LODE (1985), y de cuatro desde la entrada en vigor de la LOPEGCD (1995). También se denuncia reiteradamente el problema que afecta a la dirección escolar. Baste como ejemplo este párrafo:

CUADRO I

Factores endógenos y exógenos de la crisis de la Dirección

Los factores endógenos	Factores exógenos y contextuales
<ul style="list-style-type: none"> • El propio funcionamiento de la Dirección • Existencia de radicales y descontentos • Deficiente preparación • Inestabilidad en el cargo • Endogamia • Falta de incentivos profesionales • Desinterés colectivo • «Celularismo» de los profesores • Ambigüedad de funciones y representación • Conflictividad entre compañeros • Tensión y estrés • Tareas excesivas y complicadas • Falta de autonomía para tomar decisiones importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores exógenos <ul style="list-style-type: none"> – Poco apoyo de la Administración – Conflicto de padres con el C. Escolar – Colisión de los intereses de la administración y el centro – Poco apoyo de los profesores – Escasa colaboración de padres – Problemas familiares – Especificidad por el género de la dirección – La vuelta al mismo claustro • Factores contextuales <ul style="list-style-type: none"> – Específicos de cada centro y lugar – Padres entrometidos, pasotas o dirigentes – Alumnado y promociones problemáticas – Falta de colaboración de la comunidad – Falta de hábitos y compromiso con el centro – Otros (dependiendo de cada caso)

La Enseñanza Pública ha visto descender notablemente el número de candidatos y candidatas a las elecciones a Directores y Directoras de los Centros Públicos. Esta preocupación ya ha sido manifestada en los informes correspondientes a cursos anteriores, por lo que parece pertinente señalar la necesidad de promover un debate serio y riguroso en los Centros Educativos, con plazos y ritmos adecuados para obtener un diagnóstico fiable sobre las razones que expliquen estas conductas de inhibición del profesorado.

En relación a ello el Consejo Escolar de Estado (...) urge para que el Ministerio modifique la normativa legal vigente, a fin de que pueda avanzarse en la solución de este problema, que pasa por una decidida potenciación de la figura del Director y de su dimensión personal (Consejo Escolar del Estado, 1994, 36-37).

Esta situación de crisis se agudiza con la promulgación de la LOE (1985), que nace en un momento de transición de la vida política y social española, y apuesta por un modelo participativo de dirección. En efecto, el paso de un sistema político autoritario a un sistema democrático impulsa un modelo de gestión escolar semejante al sistema político, por lo que se introducen principios democráticos como el parlamento, la participación universal y los procesos electorales. Todo esto ha propiciado «la creación de un tipo de gestión y de Dirección Escolar de los Centros Públicos basado más en poner un énfasis especial en fomentar y garantizar procesos participativos que en tratar de conseguir otros resultados educativos o en procurar una acción directiva basada en la competencia, la capacitación y la estabilidad» (Antúnez, 1993, p. 175). Por ello, uno de los errores más graves de este modelo de dirección es que cualquier profesor puede ser Director.

Cantón (1996) ha sintetizado los factores que dificultan el buen funcionamiento de este modelo de dirección –analizados por varios autores (Álvarez, 1992; Hanson y Ulrich, 1992; Lorenzo, 1994; Immegart e Immegart, 1995; Sáenz y Debón, 1995,

1997; Gairín, 1998; Villa y Villardón, 1998; Murillo y Pérez, 1998)– y los ha clasificado en dos categorías: endógenos y exógenos. Y, además, ha añadido a estos últimos los factores contextuales.

Con la aprobación, en 1995, de la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCD) se pretende: la mejora de la calidad de la enseñanza, la adaptación de la organización de los centros a la LOGSE y la resolución de las dificultades detectadas en el modelo de dirección de la LOE. Por tanto, la LOPEGCD completa el marco legal desarrollado en la LOGSE y en la LOE en lo que a organización de los centros educativos se refiere.

La LOPEGCD pretende impulsar la calidad de la enseñanza proporcionando un marco legal en el que sea posible una mayor autonomía de los centros educativos y garantizando una mejor formación de los equipos directivos y una mayor participación de la comunidad educativa en la vida del centro. Con las medidas relevantes, relacionadas con el ejercicio de la dirección, se intenta potenciar la participación de la comunidad educativa y, además, el control social de la educación, mediante la elección del director por el Consejo Escolar, y hacer posible que los profesores mejor preparados accedan a la dirección.

CONTEXTO CONCEPTUAL

La satisfacción en el trabajo es 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 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 poco significativos.

Robbins (1996, p. 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».

Conviene también destacar que el puesto de una persona es algo más que las actividades obvias, como manejar papeles, esperar a los clientes o manejar un camión. Los puestos requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de normas de desempeño, la aceptación de condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Muñoz Adanez (1990, p. 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, p. 83) la satisfacción laboral es un constructo que incluye varias dimensiones y que depende tanto de las características individuales del sujeto, como 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, p. 168) concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables:

- Los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo.
- Cómo se perciben y viven dichos resultados en función de las caracte-

terísticas y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

También las Ciencias de la Educación han tratado la satisfacción/insatisfacción de los docentes. Para ello han utilizado una gran variedad de términos: «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 cuestiones relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los docentes que cuentan con cierta experiencia en la educación que se han venido estudiando e investigando.

Para Padrón, (1995, p. 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, ya que todo ello repercute en su estabilidad emocional, y puede crear tensión y estrés, y producir malestar, tanto en lo personal como en lo profesional. La personalidad no es un «ente» abstracto, se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones, cada persona va a adquirir su propio ajuste, su propia adaptación, tanto personal como social.

Para este mismo autor, la satisfacción se puede entender desde:

- Una *perspectiva personal*: la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo cuando éste se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez que se hace extensivo a las distintas facetas de la persona.
- Una *perspectiva profesional*: las relaciones personales, tanto en el centro del trabajo, como en el entorno, determinan la satisfacción/insatisfacción

del individuo. Por tanto, la satisfacción no es sólo la expresión de una vivencia subjetiva. El trabajador, al vivir la experiencia de la auto-eficacia personal, se siente profesionalmente satisfecho.

La ambivalencia del concepto satisfacción se manifiesta en su diversidad de usos. Puede ser utilizado para referirse a un estado emocional, una actitud, una motivación, un rasgo de personalidad... Gordillo, (1988, p. 260) realizó una revisión de sus distintas acepciones en diferentes autores.

Brüggemann (citado por Padrón, 1995) adopta una concepción de la *satisfacción profesional* que tiene varias dimensiones. 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, ya que a la hora de considerar la personalidad tiene en cuenta el conjunto de sus ámbitos: el cognitivo, el afectivo y el 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 entre su pensamiento y sus sentimientos, y expresión armónica de éste. Se produce así una reacción orgánica de equilibrio y bienestar que se traduce no sólo en su salud corporal, sino también en salud 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, p. 13) eluden definir la satisfacción, pero llegan, a partir de las aportaciones de Lucas Marín, a algunas 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 una 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:

- Variables ambientales que influyen en el nivel de satisfacción:
 - Cuanto más elevado sea el nivel profesional mayor será la satisfacción.
 - A mayor variación en la actividad mayor satisfacción.
 - El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral.
 - El salario y la promoción laboral establecen una correlación positiva con la satisfacción.
 - La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción.
- Variables personales que influyen en la satisfacción:
 - No existen datos que indiquen variación en la satisfacción según el sexo del trabajador.
 - Dentro del mismo nivel profesional, a mayor nivel educativo, menos satisfacción.
 - La satisfacción se incrementa con la edad, hasta pocos años antes de la jubilación.

Para González Tirados (1991), el concepto de satisfacción está 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 del sujeto a la hora de relacionarse 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 el ámbito de la satisfacción en el trabajo de los enseñantes y penetrar en él.

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 hablar de una mera «actitud positiva» o «de buen grado» por parte del trabajador, puesto que tal actitud está connotada emocionalmente. Pero este carácter emocional o afectivo no es una respuesta empática, inconscientemente vinculada al estímulo, sino que es establecido por el sujeto a partir de una valoración de las condiciones de su trabajo, por lo que los elementos afectivos, cognitivos y de comportamiento están 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, p. 22). Estos autores reconocen en la satisfacción un carácter multidimensional, y perciben no sólo un componente global, sino también 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».

CUADRO I
Variables y niveles diferenciales empleados en los cuestionarios

VARIABLES	NIVELES DIFERENCIALES
Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre • Mujer
Edad	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 38 años • De 39 a 51 años • Más de 52 años
Estado civil	<ul style="list-style-type: none"> • Soltero • Casado • Separado • Divorciado • Viudo
Titulación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Maestro de Enseñanza Primaria • Diplomado • Licenciado
Nº de unidades del centro	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Infantil: <ul style="list-style-type: none"> – 1 y 2 unidades – 3 y 4 unidades – Más de 5 unidades • Educación Primaria: <ul style="list-style-type: none"> – Hasta 8 unidades – De 9 a 16 – Más de 17 unidades • Educación secundaria: <ul style="list-style-type: none"> – Hasta 18 unidades – Más de 19 unidades. • Formación Profesional: <ul style="list-style-type: none"> – Hasta 15 unidades – Más de 16 unidades

CUADRO I (Continuación)
Variables y niveles diferenciales empleados en los cuestionarios

Zona en la que ejerce	<ul style="list-style-type: none"> • Pueblo <ul style="list-style-type: none"> – Menos de 2.500 habitantes – De 2.500 a 5.000 habitantes – De 5.000 a 20.000 habitantes – De 20.000 a 50.000 habitantes – Más de 50.000 habitantes • Capital <ul style="list-style-type: none"> – Centro – Periferia – Zona deprimida
Provincia dónde se ubica el centro	<ul style="list-style-type: none"> • Almería • Granada • Málaga • Jaén • Córdoba • Sevilla • Cádiz • Huelva
Nivel económico predominante de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo • Medio-bajo • Medio • Medio-alto • Alto
Años de ejercicio docente	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 10 años • De 11 a 20 años • Más de 21 años
Años de ejercicio en la función directiva como	<ul style="list-style-type: none"> • Director: <ul style="list-style-type: none"> – 1 año – 2 años – 3 años – De 4 a 6 – Más de 7 años • Jefe de Estudios, Secretario y otros cargos: <ul style="list-style-type: none"> – Hasta 3 años – Más de 4 años
Forma de acceso al cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Elección por el Consejo Escolar • Nombramiento directo de la administración • Ambos casos • Elección por el Claustro de Profesores
Horas dedicadas semanalmente a la docencia directa con los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 8 horas • De 9 a 16 horas • Más de 17 horas
Promedio de horas dedicadas semanalmente al desarrollo de tareas directivas en el centro (burocráticas, coordinación, investigación, orden, otras)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 4 horas • De 5 a 9 • Más de 10 horas
Nivel de preparación que considera poseer para desempeñar la función directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo

CUADRO I (Continuación)
Variables y niveles diferenciales empleados en los cuestionarios

<p>Opinión sobre la forma actual de selección de director.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con más capacidad para las relaciones humanas • Con motivaciones distintas de las pedagógicas (de tipo ideológico, comodidad, amistad, etc.) • Con el deseo de evitar que accedan otras personas
<p>Opinión sobre el grado de autonomía que la administración educativa permite al directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar cualquier decisión autónomamente • Tomar sólo algunas decisiones poco trascendentales • Ejecutar únicamente las órdenes recibidas de la Administración
<p>Opinión sobre la duración en el cargo para que un equipo directivo pueda desarrollar plenamente su proyecto educativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año • 2 años • 3 años • 4 años • 5 años • 6 años • 7 años • 8 años • Indefinido
<p>¿Formación recibida para ser director?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No
<p>Cursos /seminarios o actividades de formación que ha realizado sobre temas de dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso/Seminario/Actividad: <ul style="list-style-type: none"> – Función directiva, formación de equipos directivos, técnicas directivas, cargos directivos – Gestión y dirección de centros – Evaluación de centros – Otros (LOGSE) – Varios • Institución organizadora: <ul style="list-style-type: none"> – Consejería de Educación, MEC – Centro de Profesores – Universidad – Otros (Servicio de Renovación Pedagógica) – Varios • Utilidad para el cargo: entre 1 punto (mínimo) y 5 (máximo)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro diseño de investigación comprende actuaciones típicamente descriptivas, relacionadas con la identificación del nivel de satisfacción de los directores. El estudio causal-comparativo intenta averiguar si existen diferencias estadísticamente significativas en las opiniones de los directores (recogidas en las dimensiones y ámbitos del cuestionario) respecto a su satisfacción en el cargo. A este efecto, se tuvieron en cuenta algunas variables

demográficas, para las cuales se establecieron niveles diferenciales.

Teniendo en cuenta la revisión conceptual existente sobre la dirección, se ha diseñado un cuestionario para evaluar la satisfacción de los directores. 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 directores, 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 director.

La dimensión *relaciones personales* se ha estructurado en cuatro ámbitos: *interacción director-alumnos/as* (9 ítems), *relaciones con los compañeros* (10 ítems), *relaciones con los padres* (11 ítems) y *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 ítems), *el claustro de profesores* (11 ítems) y *el Consejo Escolar* (12 ítems).

En esta investigación, la población es el conjunto de directores que desempeña su cargo en escuelas de Educación Infantil, colegios de Educación Primaria e institutos de educación secundaria y Formación Profesional de la Comunidad Autónoma Andaluza. En Andalucía, hay 2.681 directores en estos niveles educativos. El cuestionario fue enviado a todos ellos, y respondieron 1.073, lo que representa el 40% de la población. Por tanto, la muestra es totalmente representativa.

Respecto a la variable «provincia», en la tabla I se recoge el número de directores y el porcentaje que representa en la población de esa provincia.

TABLA I
Muestra de Directores en cada una de las provincias andaluzas

PROVINCIA	Frecuencia	Porcentaje en función de la población
Almería	90	36,00%
Granada	123	34,16%
Málaga	164	41,20%
Jaén	108	39,69%
Córdoba	122	41,78%
Sevilla	212	39,55%
Cádiz	181	46,64%
Huelva	73	39,45%

Como puede observarse, Cádiz es la provincia en la que se ha recogido un mayor número de cuestionarios (181), los correspondientes al 46,64% de los centros de esta provincia. Mientras que Granada es la provincia donde se han recogido menos cuestionarios (123), es decir, que ha respondido el 34,16% de los 360 directores de esta provincia. En las demás provincias de Andalucía, el porcentaje de directores que ha respondido al cuestionario es aproximadamente el 40%. Respecto a la

variable «sexo», hay que señalar que 854 (79,9%) directores son hombres, y sólo 215 (20,1%) mujeres.

Para el análisis de los datos, se han seguido dos procedimientos. Por una parte, se han obtenido la frecuencia de respuesta en cada uno de los grados de la escala con que se mide el ítem y la media estadística en cada ítem. Por otra, se han determinado las diferencias en función de las variables: provincia, sexo, edad, nivel de enseñanza, zona, años de docencia, forma de acceso a

la dirección, horas de docencia, horas de coordinación, nivel de preparación estimado, perfil del Director, autonomía, duración de su mandato y formación recibida. A este efecto, se ha obtenido el estadístico χ^2 de Pearson.

RESULTADOS [CR1]

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

SATISFACCIÓN GENERAL

El ítem 107 es el resumen de todos los que aparecen en el cuestionario. Su contenido hace referencia al nivel general de satisfacción. Tan sólo 143 directores

(14,6%) manifiestan un nivel de insatisfacción alta o moderada, mientras que 527 (53,8%) se muestran satisfechos o muy satisfechos a nivel personal y profesional. Además, cabe señalar que 309 directores (31,5%) no se muestran ni satisfechos ni insatisfechos con su situación personal o profesional. La mediana es de cuatro puntos y la media obtenida de 3,4 puntos, lo que supone un nivel de satisfacción moderada, y coincide, a su vez, con la moda. La desviación típica de 0,81 nos indica que existe poca dispersión en las opiniones.

En este ítem, existen diferencias estadísticamente significativas en las siguientes variables: edad, años de docencia, años como director, forma de acceso, horas dedicadas a la investigación, preparación, perfil, autonomía, duración, formación, curso e institución.

TABLA II
Contraste de diferencias para el ítem final

VARIABLES	Valor del estadístico de contraste	g/1	Grado de Significación	Diferencias Significativas
Provincia	19.232	28	0,891	
Sexo	7.049	4	0,133	
Edad	47.572	8	0,000	*
E. Infantil	5.896	8	0,659	
E. Primaria	10.876	8	0,209	
E. Secundaria	6.377	4	0,175	
F. Profesional	5.412	4	0,248	
Zona en la que ejerce	33.947	32	0,374	
Años de docencia	28.588	12	0,05	*
Años de director	32.845	16	0,008	*
Forma de acceso	28.034	16	0,031	*
Horas de docencia	8.288	12	0,762	
Horas investigación	31.101	12	0,002	*
Nivel de preparación	63.913	12	0,000	*
Perfil del director	74.307	20	0,000	*
Grado de autonomía	29.732	16	0,019	*
Duración en el cargo	73.398	32	0,000	*
Formación recibida	51.480	20	0,000	*
Cursos realizados	40.417	16	0,001	*
Institución organizadora	33.451	20	0,030	*

CUADRO II

Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem resumen del cuestionario

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (76%) • Tienen más experiencia docente (63%) • Llevan más tiempo ejerciendo el cargo (64%) • Han accedido al cargo a través del Consejo Escolar (58%) • Dedican entre 5 y 9 horas semanales a tareas de investigación (71%) • Consideran poseer un nivel alto para el desempeño del cargo (70%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con más conocimientos sobre tareas de dirección (65%) • Consideran que la administración educativa les permite tomar cualquier decisión autónomamente (61%) • Consideran que la duración del mandato debería de ser de 5 años (61%) • Han realizado varias actividades de formación (62%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más jóvenes (43%) • Tienen menos experiencia docente (42%) • Son noveles en el cargo (43%) • Han accedido al cargo por nombramiento directo de la administración educativa (46%) • No dedican tiempo alguno a tareas de investigación (51%) • Consideran poseer un nivel bajo de preparación para el desempeño del cargo (35%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (39,5%) • Consideran que la administración educativa les permite ejecutar únicamente las órdenes recibidas (48%) • Consideran que la duración del mandato debería de ser de 2 años (29%) • No han realizado actividad alguna de formación de directivos (47%)

Los resultados de este ítem resumen (cuadro II) nos permiten establecer las características diferenciales de los Directores escolares que muestran una mayor y una menor satisfacción en este ítem.

LA DIMENSIÓN «REALIZACIÓN PROFESIONAL»

La realización profesional es una de las formas en que el ser humano se realiza y acumula experiencia en su puesto de trabajo. Esta dimensión se describe mediante 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 (ocho) la media es superior a tres puntos e inferior a cuatro, lo que indica una ligera tendencia hacia la satisfacción moderada.

Si se analiza el bloque de ítems en los que la media es inferior a tres puntos hay que destacar los siguientes datos:

- Las instituciones no facilitan ayuda para resolver los problemas a los que se enfrentan los directores. En efecto, 470 directores (73,7%) se muestran insatisfechos o muy insatisfechos y sólo 70 (6,7%) se muestran satisfechos o muy satisfechos.
- Los directores disponen de muy pocas posibilidades de promoción profesional/académica. 681 (64,5%) se sitúan en niveles altos de insatisfacción y sólo 48 (4,6%) se encuentran en niveles altos de satisfacción.
- El complemento económico que reciben por desempeñar el cargo es percibido como insatisfactorio o muy insatisfactorio por 663 directores (63,1%), mientras que para 99 (9,4%) es satisfactorio o muy satisfactorio.
- La tensión que comporta el trabajo del director es alta o muy alta para

704 directores (66,5%) y baja o muy baja para 117 (11,1%).

- 689 directores (64,9%) consideran que disponen de poco o muy poco tiempo para realizar sus tareas, mientras que 173 (16,1%) opinan lo contrario.
- 664 directores (62,8%) piensan que el desempeño del cargo les ofrece muy poca libertad y autonomía para tomar decisiones, sin embargo, 153 (14,5%) sostienen lo opuesto.
- Las condiciones generales y las condiciones materiales en que los directores realizan su trabajo son motivo de insatisfacción para 451 (42,5%) y 461 (43,7%) respectivamente, y de satisfacción para 322 (30,4%) y 287 (27,2%) respectivamente.

El segundo bloque de ítems, cuya media está comprendida entre 3.074 (ni satisfacción ni insatisfacción) y 3.677 (próxima al valor cuatro o satisfacción moderada),

está formado por ocho ítems. Dentro de este bloque merece la pena destacar los siguientes aspectos:

- El clima del centro es, en relación con el desempeño de las funciones del director, bueno o muy bueno para 676 directores (64,7%) y malo o muy malo para 109 (10,4%).
- 675 directores (63,9%) se sienten respaldados por sus compañeros y 153 (14,5%) opinan de manera diferente.
- A 498 directores (47,5%) no les preocupa volver a ser docentes, es decir, consideran que el cargo es de carácter temporal, mientras que a 142 (13,5%) sí parece preocuparles, ya que piensan que debería ser de carácter indefinido.
- La forma de acceder al cargo es motivo de satisfacción para 422 directores (39,9%) y de insatisfacción para 262 (24,8%).

CUADRO III

Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem general de la dimensión «Realización profesional»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (74%) • Su estado civil es casados (60%) • Ejercen en centros de Educación Infantil con más unidades (67%) • Ejercen en centros de Educación Primaria con más unidades (66%) • Ejercen en centros de Formación Profesional con más unidades (71%) • Tienen más experiencia docente (69%) • Llevan más tiempo en el cargo (73,5%) • Consideran poseer un nivel alto de preparación para el desempeño del cargo (77%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con mas conocimientos sobre las tareas de Dirección (71%) • Han realizado varias actividades de formación sobre dirección (67%) • Las actividades de formación realizadas les han sido muy útiles para desempeño del cargo (82%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen menos edad ((48%) • Su estado civil es separados (45%) • Ejercen en centros de Educación Infantil con menos unidades (53%) • Ejercen en centros de Educación Primaria con menos unidades (48%) • Ejercen en centros de Formación Profesional con menos unidades (52%) • Tienen menos experiencia docente (45%) • Son noveles en el cargo (45%) • Consideran poseer un nivel bajo de preparación para el desempeño del cargo (28%) • Consideran que el perfil del director corresponde a aquellas personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (44%) • No han realizado actividades de formación sobre dirección (50,5%) • Las actividades de formación realizadas no le han sido útiles para el desempeño del cargo (59%)

- 436 directores (41,4%) consideran que están preparados profesionalmente para desempeñar el cargo; por el contrario, 315 (29,9%) consideran que están poco o nada preparados.
- Para el 59% de los directores encuestados, «el nivel de logro alcanzado en su trabajo como director» ha sido bueno o muy bueno, mientras que para el 16% ha sido malo o muy malo.

En este ítem, se aprecian diferencias estadísticamente significativas en las variables edad, estado civil, Educación Infantil, Educación Primaria, Formación Profesional, años de docencia, años de director, nivel de preparación, perfil del director, duración en el cargo, formación recibida, cursos realizados, institución organizadora y utilidad de los cursos realizados.

En el cuadro III, se describen las características psico-sociales de los directores que están más y menos satisfechos en esta dimensión.

LA DIMENSIÓN «RELACIONES PERSONALES.»

En esta dimensión, se han diferenciado varios ámbitos: interacción director-alumnos, relaciones con los compañeros/as, relaciones con los padres, relaciones con la administración educativa y municipal.

ÁMBITO «INTERACCIÓN DIRECTOR-ALUMNOS»

De los nueve ítems que comprende este ámbito, sólo uno presenta una media inferior a tres puntos (2.332), el ítem 25, que hace referencia a «la dedicación e interés de los alumnos por el estudio». 487 directores (45,8%) están moderadamente insatisfechos y 168 (15,8%) muy insatisfechos, mientras que 117 (11%) están moderadamente satisfechos y sólo 16 (1,5%) muy satisfechos.

Dos ítems alcanzan una media de cuatro puntos: el ítem 22, que hace referen-

cia al «grado de cumplimiento de los derechos de los alumnos», y muestra que 874 directores (82,4%) se encuentran en niveles altos de satisfacción, y 43 (4,1%) en niveles altos de insatisfacción; y el ítem 19, que se refiere al «grado de aceptación que los directores tienen entre los alumnos», y muestra que hay 853 directores (80,8%) que se sienten satisfechos o muy satisfechos, y sólo 18 (1,7%) que se sienten insatisfechos o muy insatisfechos.

Los seis ítems restantes tienen una media que oscila entre los 3.017 puntos del ítem 26 y los 3.913 puntos del ítem 20.

En este bloque, el ítem 26, que hace referencia a «la participación de los alumnos en los Órganos de Gobierno», muestra la existencia de un elevado número de directores insatisfechos, ya que refleja que 324 directores (30,9%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, mientras que 398 (37,9%) se sienten satisfechos o muy satisfechos.

«En general, las relaciones académicas y personales con los alumnos» ha sido el ámbito que más han valorado positivamente los directores encuestados. Para 830 de ellos (78,4%) las relaciones académicas y personales con los alumnos son buenas o muy buenas, y malas o muy malas, para el 4%. En este caso, existen diferencias estadísticamente significativas en las variables: sexo, edad, Educación Infantil, economía, zona, horas dedicadas al orden y preparación. En este ítem general, que engloba los ocho anteriores, se muestran –como puede verse en el cuadro IV– las características de los directores más satisfechos y menos satisfechos en este ámbito.

ÁMBITO «RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS/AS»

De los diez ítems que contiene este ámbito, todos han obtenido medias de entre 3.047 (ítem 32) y 3.974 (ítem 28), excepto el 35, cuya media es de sólo 2.955 puntos.

CUADRO IV
Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem general del ámbito
«Interacción director-alumnos»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (87%) • Ejercen el cargo en la capital (zona centro) (91%) • Ejercen el cargo en centros en los que el nivel económico predominante de los alumnos es medio-alto (86%) • Consideran que poseen un nivel alto de preparación (89%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más jóvenes(75%) • Ejercen el cargo en la capital (zonas deprimidas) (66%) • Ejercen el cargo en centros en los que el nivel económico predominante de los alumnos es bajo 73,5%) • Consideran que poseen un nivel bajo de preparación (67%)

El ítem 35, referido a «la existencia de problemas, presiones “políticas” y resistencias entre los compañeros», es el que registra un porcentaje mayor de directores insatisfechos. En efecto, 338 directores (32,8%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 318 (30,9%) se sienten satisfechos o muy satisfechos y 369 (35,8%) no se definen, es decir, no están ni satisfechos ni insatisfechos. Sin embargo, en el ítem 28, que determina «la integración con sus compañeros de centro» el número de directores satisfechos ha sido mayor. Así, 848 (79,7%) se encuentran en los niveles altos de satisfacción, 51 (4,8%) en los niveles altos de insatisfacción y 161 (15,1%) no se definen.

En síntesis, «el clima relacional que los directores perciben entre los distintos niveles de convivencia profesional con sus compañeros» supone para 732 (69,2%) un grado moderado o alto de satisfacción, para 80 (7,5%) un grado moderado o alto de insatisfacción y para 243 (22,9%) ni satisfacción ni insatisfacción.

En este ítem, existen diferencias estadísticamente significativas en las variables sexo, edad, Educación Primaria, zona, años de docencia, forma de acceso, horas empleadas en la docencia, perfil, preparación y curso. Este ítem general, que engloba los nueve anteriores, como puede observarse en el cuadro V, muestra

las características de los directores más satisfechos y los menos satisfechos en este ámbito.

ÁMBITO «RELACIONES CON LOS PADRES»

En este ámbito, hay cuatro ítems cuya media es inferior a tres puntos y otros siete cuya la media supera en unas décimas los tres puntos.

Respecto a los ítems cuya media es inferior a tres puntos, hay que destacar el hecho de que –según la respuesta de la mayoría de los directores– existe «poca objetividad por parte de los padres al afrontar los problemas de sus hijos» (ítem 47). En efecto, 620 (60,9%) se encuentran en los niveles altos de insatisfacción y 109 (10,7%) en los niveles altos de satisfacción.

Un dato preocupante es la respuesta dada por la mayoría de los directores al ítem 46, centrado en la «preocupación de los padres por el estudio de sus hijos». Así, 560 directores (53,3%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, mientras que 202 (19,2%) están satisfechos o muy satisfechos y 288 (27,4%) ni satisfechos ni insatisfechos.

También merecen especial atención «la ayuda que prestan los padres al trabajo de los profesores» (ítem 43) y «la participación

de los padres en la resolución de problemas» (ítem 44). En el primer caso, 473 directores (44,4%) muestran niveles altos de insatisfacción, 230 (21,6%) niveles altos de satisfacción y 359 (33,8%) no se pronuncian. En el segundo, 438 directores (41,3%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 316 (29,8%) no se pronuncian y 306 (28,8%) se sienten satisfechos o muy satisfechos.

En las respuestas a los siete ítems restantes, se puede observar un mayor grado de satisfacción. Por ejemplo, el ítem 45, el que hace referencia a «la participación de los padres en los Órganos de Gobierno», revela que el nivel de satisfacción de la mayoría de los directores, exactamente 518 (el 48,7%), es moderado o

alto, aunque 272 (25,5%) se sienten insatisfechos.

En resumen, «el clima relacional que los directores perciben con los padres» produce un grado de satisfacción moderado o alto a 442 (41,7%), un grado de insatisfacción moderado o alto a 283 (26,7%) y no produce ni satisfacción ni insatisfacción a 334 (31,5%).

En este ítem, existen diferencias significativas en las variables: zona, economía, horas dedicadas a la burocracia, preparación y formación.

El ítem resumen que engloba los nueve anteriores muestra, como puede verse en el cuadro VI, las características de los directores más satisfechos y los menos satisfechos por lo que respecta a este ámbito.

CUADRO V
Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem general del ámbito «Relaciones con los compañeros»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (79,5%) • Tienen más experiencia docente (73%) • Dedicán más tiempo a la docencia directa con los alumnos (71%) • Consideran que poseen un nivel alto de preparación para el desempeño del cargo (81,5%) • Consideran que el perfil del director corresponde a aquellas personas con mayor capacidad de liderazgo (72%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más jóvenes (60,5%) • Tienen menos experiencia docente (54%) • Dedicán menos tiempo a la docencia directa con los alumnos (64%) • Consideran que poseen un nivel bajo de preparación para el desempeño del cargo (58,5%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (59%)

ÁMBITO «RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y MUNICIPAL»

Ha sido en el ámbito «relaciones con la administración educativa y municipal» donde se ha detectado un mayor grado de insatisfacción. De los diez ítems que comprende este ámbito, sólo uno, el 49, relacionado con «la ayuda e información que los directores reciben del Inspector», ha obtenido una media superior a tres puntos (3.147). 447 directores (41,8%) se muestran satisfechos o muy satisfechos, 310 (29%) están

insatisfechos o muy insatisfechos y 311 (29,1%) no se pronuncian. La media de los nueve ítems restantes está comprendida entre los 1.933 puntos del ítem 53 y los 2.869 del 55.

El ítem peor valorado por los directores es el que hace referencia a «la participación informativa en las decisiones que debe tomar la administración» (ítem 53). En efecto, de los 1.050 directores que respondieron a este ítem, 776 (73,9%) presentan niveles altos de insatisfacción y sólo 52 (5%) niveles altos de satisfacción.

En el ítem 52, que alude a «la atención de la administración educativa en las bajas del profesorado», existe prácticamente el mismo número de directores insatisfechos que en el anterior: 785 (el 74%). Sin embargo, el número de directores satisfechos aumenta: 141 (13,2%).

También cabe destacar que, según la opinión de la mayoría de los directores, no existe «coordinación entre las administra-

ciones» (ítem 57). En este sentido, 724 (72,2%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos y sólo 33 (el 3,3%) satisfechos o muy satisfechos.

En general, «el clima que los directores perciben de la administración» produce: un nivel moderado o alto de insatisfacción a 655 directores (62,2%), un nivel moderado o alto de satisfacción a 101 (9,6%) y ni satisfacción ni insatisfacción a 297 (el 28,2%).

CUADRO VI
Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem general del ámbito «relaciones con los padres»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercen el cargo en centros situados en la capital (zona centro) (53%) • Ejercen el cargo en centros en el que el nivel económico predominante de los alumnos es medio-alto (63%) • Tienen más experiencia docente (47%) • Han realizado alguna actividad de formación de directivos (54%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercen el cargo en centros situados en la capital (zonas deprimidas) (34%) • Ejercen el cargo en centros en el que el nivel económico predominante de los alumnos es bajo (29%) • Tienen menos experiencia docente (37%) • No han realizado actividades de formación de directivos (35%)

En este caso, existen diferencias estadísticamente significativas en las variables provincia, edad, estado civil, zona, años de docencia, horas dedicadas a la coordinación, preparación, perfil, autonomía, institución y utilidad.

El ítem general, como puede verse en el cuadro VII, muestra las características de los directores más insatisfechos y los menos insatisfechos en este ámbito.

LA DIMENSIÓN «ESTRUCTURA ORGANIZATIVA»

En esta dimensión, también se han diferenciado varios ámbitos: el centro docente, los equipos y departamentos/seminarios docentes, el claustro de profesores y el consejo escolar.

ÁMBITO «EL CENTRO DOCENTE»

El centro docente es el ámbito de mayor trascendencia, ya que en él adquieren sen-

tido los procesos y los productos, las relaciones e interacciones, la dinámica de los diferentes papeles, los estilos de dirección, convivencia, flujo de la información, participación, etc.

Para la evaluación del nivel de satisfacción de los directores en sus respectivos centros se tienen en cuenta 11 ítems, cuyos valores estadísticos se detallan a continuación.

Los ítem 63 y 64 están por debajo de la media teórica, y alcanzan los 2.662 y 2.919 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 538 directores (50,4%) que se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, 318 (29,8%) que se sienten satisfechos o muy satisfechos y 211 (19,8%) que no se pronuncian. En el

segundo (ítem 64), hay un mayor equilibrio entre insatisfechos y satisfechos: 434 directores (40,7%) se encuentran en los niveles moderado o alto de insatisfacción, 415 (39%) en los niveles moderado o alto de satisfacción y 216 (20,3%) no se pronuncian.

El ítem 67, referido al «nivel de diálogo y colaboración dentro del equipo directivo», tiene una media superior a cuatro puntos (4.392). Este ítem es el que ha obtenido la media más alta de los 107 que comprende el cuestionario y, por tanto, aquel que indica la existencia de un mayor número de directores satisfechos, en concreto 956 (89,5%). Sólo 32 (el 3%) están insatisfechos.

Los ocho ítems restantes tienen medias comprendidas entre los 3.924 (ítem 68) y los 3.265 puntos (ítem 59). El primero hace referencia «al clima de las reuniones», con respecto al que 800 directores (75,6%) se sienten satisfechos o muy satisfechos, 61

(5,7%) insatisfechos o muy insatisfechos y 193 (18.2%) no se pronuncian. En el segundo, que alude a «la existencia de un proyecto de trabajo común y participativo», disminuye el porcentaje de directores satisfechos (492), el 46,1%, aumenta el de insatisfechos (233), el 21,9%, y el 32% (341) no se pronuncia.

En síntesis, «la estructura organizativa que ofrecen los centros» produce un grado moderado o alto de satisfacción en 709 directores (66,9%), un grado moderado o alto de insatisfacción en 63 (6%) y le es indiferente a 287 (27,1%).

Las variables en las que existen diferencias estadísticamente significativas son: edad, Educación Primaria, años de docencia, años como Director, preparación, perfil, formación, curso, institución y utilidad.

El ítem general muestra, como puede verse en el cuadro VIII, las características de los directores más satisfechos y los menos satisfechos en este ámbito.

CUADRO VII

Directores más insatisfechos y menos insatisfechos en el ítem general del ámbito «relaciones con la administración educativa y municipal»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercen el cargo en la provincia de Cádiz (70%) • Son más jóvenes (73%) • Ejercen el cargo en los centros situados en los pueblos más grandes (73%) • Tienen menos experiencia docente (70%) • Consideran que poseen un nivel bajo de preparación (78%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (70%) • Consideran que poseen menos autonomía para el desempeño del cargo (72%) • Han realizado alguna actividad de formación y ésta no les ha sido útil para el desempeño del cargo (74%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercen el cargo en la provincia de Córdoba (52%) • Tienen más edad (53%) • Ejercen el cargo en los centros situados en los pueblos más pequeños (53,5%) • Tienen más experiencia docente (57%) • Consideran poseer un nivel alto de preparación (58%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con más conocimientos sobre tareas de dirección (53%) • Consideran que poseen mayor autonomía para el desempeño del cargo (32%) • Han realizado alguna actividad de formación y ésta les ha sido útil para el desempeño del cargo (38%)

CUADRO VIII
*Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem general del ámbito
 «el centro docente»*

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (81%) • Tienen más experiencia docente (75%) • Llevan más tiempo desempeñando el cargo (78%) • Consideran que poseen un nivel alto de preparación (78%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más jóvenes (56,5%) • Tienen menos experiencia docente (50%) • Son noveles en el cargo (58%) • Consideran que poseen un nivel bajo de preparación (50%)

ÁMBITO «LOS EQUIPOS
 Y DEPARTAMENTOS/
 SEMINARIOS DOCENTES»

Este ámbito, que está configurado por 14 ítems, es –junto con el referido a «Relaciones con la administración educativa y municipal»– aquel en el que los directores encuestados manifiestan un mayor grado de insatisfacción. Así, el trabajo realizado por los equipos y/o seminarios es, según las respuestas dadas por los directores, 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 (3.148 puntos el primero y 3.267 el segundo). El ítem 70 muestra que 420 directores (40,2%) están satisfechos o muy satisfechos y 208 (19,9%) insatisfechos o muy insatisfechos. Y, según el ítem 71, se declaran satisfechos o muy satisfechos 479 directores (45,9%) y 186 (17,8%) 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 aquel en el que se ha obtenido la media más baja del cuestionario (1.851 puntos). De acuerdo con éste, 800 directores (77,2%) se encuentran en los niveles altos de insatisfacción, mientras que sólo 39 (3,8%) se encuentran en los niveles altos de satisfacción.

El malestar de los directores respecto a «la potenciación de la investigación en grupo» (ítem 77) se hace patente en los siguientes datos: 572 directores (56,2%) se sienten insatisfechos o muy insatisfechos, frente a los 109 (10,7%) que se sienten satisfechos o muy satisfechos.

Otros ítems que merecen destacarse, por el grado de insatisfacción que manifiestan los directores respecto a su contenido y por su trascendencia 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) y «la adecuación de la plantilla a las exigencias de la calidad de enseñanza» (ítem 82).

En síntesis, «el clima que los directores perciben en los equipos y/o seminarios» supone para 316 directores (30,9%) un grado moderado o alto de insatisfacción, para 224 (22%) un grado moderado o alto de satisfacción y para 463 (45,3%) ni satisfacción ni insatisfacción.

Existen diferencias estadísticamente significativas en las variables sexo, edad,

estado civil, Educación Primaria, educación secundaria, zona en la que ejerce, años de director, forma de acceso, horas

dedicadas a la docencia, horas dedicadas a la coordinación perfil del director, duración en el cargo y formación recibida.

CUADRO IX

Directores más insatisfechos y menos insatisfechos en el ítem general del ámbito «los equipos y departamentos/seminarios docentes»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Son hombres (33%) • Son más jóvenes (39%) • Su estado civil es separado (48%) • Ejercen el cargo en centros de Educación Primaria con más unidades (33%) • Ejercen el cargo en centros de educación secundaria con más unidades (50%) • Ejercen el cargo en centros situados en la capital (zona centro) (41%) • Llevan tres años ejerciendo el cargo de Director (38%) • Dedicar menos tiempo a la docencia directa con los alumnos (44%) • Dedicar más tiempo a tareas de coordinación (39%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a las personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (44%) • No han realizado actividades de formación de directivos (38%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son mujeres (25%) • Tienen más edad (23,5%) • Su estado civil es casado (31%) • Ejercen el cargo en centros de Educación Primaria con menos unidades (20%) • Ejercen el cargo en centros de educación secundaria con menos unidades (35%) • Ejercen el cargo en los centros situados en los pueblos más pequeños (20%) • Llevan más tiempo ejerciendo el cargo de Director (25,5%) • Dedicar más tiempo a la docencia directa con los alumnos (15%) • No dedican tiempo alguno a tareas de coordinación (25%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a las personas con más conocimientos sobre tareas de dirección (24,5%) • Han realizado varias actividades de formación de directivos (26%)

El ítem general muestra, como puede verse en el cuadro IX, las características de los Directores más insatisfechos y los menos insatisfechos en este ámbito.

satisfechos: 349 directores (32,9%) insatisfechos, frente a 412 (38,9%) satisfechos.

El ítem en el que se registra un mayor número de directores satisfechos es el 85, que hace mención al «clima existente entre los miembros del claustro y el director/a»: 829 (78%) se sienten satisfechos o muy satisfechos y 55 (5,2%) insatisfechos o muy insatisfechos.

ÁMBITO «EL CLAUSTRO DE PROFESORES»

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

En general, «el clima relacional que los directores perciben en el Claustro de Profesores» produce a 676 directores (64,1%) un grado moderado o alto de satisfacción y a 88 (8,3%) un grado moderado o alto de insatisfacción, aunque 286 (27,1%) no se pronuncian.

El ítem 87, «las competencias que la norma atribuye al claustro», es en el que se registra un mayor número de directores in-

En este ítem, existen diferencias estadísticamente significativas en las variables

sexo, edad, Educación Primaria, zona en la que ejerce, años de docencia, años de director, años en otros cargos, forma de acceso, horas dedicadas a la docencia, horas

dedicadas a la burocracia, horas dedicadas a la coordinación, horas dedicadas al orden, nivel de preparación y perfil del director.

CUADRO X
Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem general del ámbito «el claustro de profesores»

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (80%) • Ejercen el cargo en los centros situados en los pueblos más pequeños (73%) • Tienen más experiencia docente (72%) • Llevan más tiempo ejerciendo el cargo (74%) • Dedicán más tiempo a la docencia directa con los alumnos (76,5%) • Consideran que poseen un nivel alto de preparación (67,5%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con más conocimientos sobre tareas de dirección (76%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más jóvenes (53,5%) • Ejercen el cargo en los centros situados en la capital (zona periférica) (58,5%) • Tienen menos experiencia docente (49%) • Son noveles en el cargo (55%) • Dedicán menos tiempo a la docencia directa con los alumnos (47,5%) • Consideran que poseen un nivel bajo de preparación (54%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (51%)

El ítem general muestra, como puede verse en cuadro X, las características de los directores más satisfechos y los menos satisfechos en este ámbito.

ÁMBITO «EL CONSEJO ESCOLAR»

El último ámbito de esta dimensión comprende doce ítems y todos ellos obtienen, como ya ocurría en el ámbito referido al claustro de profesores, una media superior a tres, por lo que las respuestas de los directores son indicativas fundamentalmente de satisfacción.

El ítem 101, referido al «grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones», ha registrado un alto número de directores satisfechos o muy satisfechos, en concreto 835 (79,5%), mientras que los insatisfechos o muy insatisfechos sólo han sido 54 (5,2%).

El ítem que presenta un mayor número de directores insatisfechos es el 95, que

hace referencia a «la eficacia del Consejo Escolar como órgano máximo de gestión y participación de la comunidad educativa»: 295 directores (27,7%) están insatisfechos o muy insatisfechos y 467 (43,9%) satisfechos o muy satisfechos.

En síntesis, «el clima relacional que los directores perciben en el Consejo Escolar» conlleva para 715 (67,9%) un nivel moderado o alto de satisfacción, para 67 (6,4%) un nivel moderado o alto de insatisfacción y para 270 (25,6%) ni satisfacción ni insatisfacción.

En este ítem, existen diferencias significativas en todas las variables consideradas, excepto en las variables provincia, Educación Infantil, Educación Primaria, educación secundaria, Formación Profesional, horas dedicadas a la docencia y autonomía.

El ítem resumen muestra, como puede verse en el cuadro XI, las características de los directores más satisfechos y menos satisfechos en este ámbito.

CUADRO XI

Directores más satisfechos y menos satisfechos en el ítem genera del ámbito

Directores más satisfechos	Directores menos satisfechos
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más edad (83%) • Tienen más experiencia docente (74%) • Llevan más tiempo ejerciendo el cargo (77%) • Han accedido al cargo a través del Consejo Escolar (72%) • No dedican tiempo alguno a tareas de orden (71%) • Consideran que poseen un nivel alto de preparación para el desempeño del cargo (73%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con más capacidad para las relaciones humanas (75%) • Han realizado varias actividades de formación de directivos (74,5%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Son más jóvenes (58%) • Tienen menos experiencia docente (54%) • Son noveles en el cargo (58%) • Han accedido al cargo por nombramiento directo de la administración educativa (60%) • Dedican más tiempo a tareas de orden (58%) • Consideran que poseen un nivel bajo de preparación para el desempeño del cargo (59%) • Consideran que el perfil del Director corresponde a aquellas personas con motivaciones distintas de las pedagógicas (53%) • No han realizado actividad alguna de formación de directivos (59%)

BIBLIOGRAFÍA

- ANTÚNEZ, S.: *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona, ICE/Horsori, 1993.
- CABALLERO MARTÍNEZ, J.: *La satisfacción personal y profesional de los Directores de los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria en Andalucía*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Granada, 2000.
- *Satisfacción e insatisfacción de los Directores Escolares*. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- CANTÓN MAYO, I.: «La calidad total de los centros educativos», en CANTÓN, I. (coord.): *Manual de Organización de centros educativos*. Barcelona, Oikos-Tau, 1996.
- CONSEJO ESCOLAR DE ESTADO: *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1992-93*. Madrid, MEC, 1994.
- GORDILLO, M^a. V.: «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, 1988, pp. 259-266.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B.: *The motivation to work*. 2^a ed. New York, Wiley, 1967.
- HOROVITZ, J.; JURGENS PANAK, M.: *La satisfacción total del cliente*. Barcelona, Folio, 1994.
- KREITNER, R.; KINICKI, A.: *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, McGraw-Hill, 1997.
- LOITEGUI ALDAZ, J. R.: *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- MEC: Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio, reguladora del derecho a la Educación. BOE de 4 de julio de 1985.
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. BOE de 4 de octubre de 1990.
- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación

- ción y el Gobierno de los Centros Docentes. BOE de 21 de noviembre de 1995.
- MUÑOZ ADANEZ, A.: *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- PADRÓN HERNÁNDEZ, M.: *Satisfacción profesional del profesorado*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna, 1994.
- PORTER, L.W.; LAWLER, E. E.: *Managerial attitudes and performance*. Homewood, III, Irwin-Dorsey, 1968.
- ROBBINS, S. P.: *Comportamiento organizacional*. México DF, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 1987.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: *Administración*. México DF, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 1996.
- SÁENZ, BARRIO, O. y otros: *La satisfacción del profesorado universitario*. Granada, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada, 1993.
- WEINERT, B.: *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona, Herder, 1987.
- ZUBIETA, J. C.; SUSINOS, T.: *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid, CIDE, 1992.