

# SATISFACCIÓN EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

MARTÍNEZ GARCÍA, Inmaculada

GIL FLORES, Javier

Universidad de Sevilla

Sevilla (España)

inmamartinez@us.es

## Resumen

La satisfacción laboral es un factor que conlleva motivación y compromiso en el desempeño profesional. Dada la importancia que tiene la satisfacción de los agentes educativos para el buen funcionamiento de las instituciones escolares, en este trabajo estudiamos la satisfacción laboral de los directores y directoras de centros que imparten educación secundaria obligatoria. Para ello, realizamos un análisis secundario sobre datos correspondientes a la muestra española (n=198) participante en la última edición del *Teaching and Learning International Survey*, promovido por la OCDE. Tras construir un índice de satisfacción mediante análisis de componentes principales para datos categóricos, exploramos la relación entre la satisfacción de los directores y variables relativas al ejercicio de la función directiva. Los análisis se han basado en el cálculo de medidas de correlación. Los resultados muestran una mayor satisfacción de los directores en centros donde existe una cultura de colaboración, donde ejercen un liderazgo distribuido, y cuando colaboran con directores de otros centros. A partir de estos resultados, se realizan propuestas para favorecer la satisfacción en el ejercicio de la dirección escolar.

## Abstract

Job satisfaction is a factor that brings motivation and commitment to professional performance. Given the importance of the satisfaction of educational agents for the proper running of the

schools as institutions, in this research we study job satisfaction of principals in secondary education. For that purpose, a secondary analysis is carried out in a Spanish sample (n=198) that participated in the last edition of the Teaching and Learning International Survey, promoted by the OECD. A satisfaction index was designed by an analysis of main components for categorical data, afterwards we explored the relation between principals' satisfaction and the variables related to the exercise of the role. The analyzes were based on the calculation of correlation measures. The results show a greater satisfaction of principals in schools with a collaborative culture, where they exercise a distributed leadership and when they collaborate with directors of other centers. Based on the results, there have been made some proposals to favor satisfaction in the exercise of the school management.

### **Palabras clave**

Satisfacción laboral, directores escolares, liderazgo, enseñanza secundaria

### **Keywords**

Job satisfaction, principals, leadership, secondary education

## **INTRODUCCIÓN**

La Ley Orgánica de Mejora y Calidad Educativa (2013) apuesta por el aumento en la autonomía de los centros y de la dirección como factor de mejora de la calidad. Es a partir de este momento cuando empiezan a ser contempladas, dentro del ámbito competencial del director, aquellas tareas que van más allá de los procesos burocráticos que, de forma tradicional, eran asociados a esta figura. Entre las competencias que desde la legislación son otorgadas a este colectivo, están aquellas relacionadas con el ejercicio de un liderazgo pedagógico y colaborativo: “ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro”, “favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos” o “impulsar la colaboración con las familias, con las instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno” (p.46).

Entre los factores que contribuyen al buen funcionamiento de las instituciones educativas se encuentra la satisfacción laboral de quienes ejercen profesionalmente en las mismas. De acuerdo con ello, la satisfacción laboral en el ámbito educativo ha venido siendo objeto de estudio (Caballero y Salvador, 2004; Gil, 2017; Mercer, 2010; Ramery y Pérez, 2016; Tejero y Fernández, 2009). En el caso de los directores, son varios los factores que pueden asociarse a la satisfacción. Caballero y Salvador (2004) o Ramery y Pérez (2016) hallaron que los directores escolares que presentan mayor nivel de satisfacción son aquellos que cuentan con un nivel alto en el desempeño del cargo, han realizado tareas formativas previamente, tienen más años de

experiencia y más edad. Otros factores asociados a la satisfacción laboral de este colectivo son el control sobre el contexto, la percepción positiva de la calidad del centro y las buenas relaciones dentro y fuera del mismo (Mercer, 2010).

En un estudio sobre el nivel general de satisfacción de los directivos escolares, Tejero y Fernández (2009), encontraron que estos muestran un alto grado de satisfacción con su trabajo. Sin embargo, hay autores que afirman que todavía nos encontramos en un modelo de gestión escolar burocrático-administrativista donde las personas en cargos de dirección se ven colmadas por tareas de gestión y burocráticas que son asignadas desde la administración (Bolívar, 2016). Esa realidad dificulta el desempeño efectivo de su rol y genera sobrecarga de trabajo, aspectos que se convierten en estresores y que alejan al colectivo de ejercer sus funciones de una manera satisfactoria (Moral y Amores, 2016; Tejero y Fernández, 2010). Se apunta también a que existen otros factores que son relacionados con la insatisfacción laboral, como la falta de recursos, las relaciones con los compañeros docentes, el reconocimiento percibido, el salario y la falta de comunicación con la administración (Ramery y Pérez, 2016).

El rol de director escolar conlleva tareas y responsabilidades que abarcan desde aspectos organizativos, planificación, gestión de recursos, motivación, trabajo en grupo, dinamización y creación de un buen clima de centro, actuar como representación del centro, mediación, etc. Por esta razón, desde la literatura se incide en necesidad de atender a todas las tareas desde la perspectiva de una dirección colegiada y un liderazgo distribuido, con el principal objetivo de que todos los miembros de la comunidad educativa asuman responsabilidades y se sientan parte del funcionamiento del centro (Lara, 2004; Moral y Amores, 2016). Surge así la necesidad de que la dirección pase de un modelo de gestión a un modelo basado en el liderazgo (Bolívar, 2016). El carácter distribuido implica movilizar a los miembros de la comunidad educativa para la mejora de los procesos de aprendizaje, aunque en la práctica diaria se requiera la combinación con tareas que los directores solamente puedan desempeñar en solitario (Barroso, 2005; López, García, Oliva, Moreta y Bellerín, 2014).

Uno de los aspectos a considerar es cómo hacer de la dirección una figura de liderazgo pedagógico. Se apunta desde la literatura la necesidad de una formación específica y continua para entrenar en comportamientos relacionados con el liderazgo y con el desarrollo del mismo a un nivel profesional (Álvarez, 2016; García y Solbes, 2016; Mehdinezhad y Sardarzhahi, 2016). Como práctica de liderazgo exitoso se encuentra el trabajo conjunto con otros centros u organismos, aspectos muy positivos en la mejora del liderazgo pedagógico a nivel escolar para la creación de comunidades de aprendizaje (Lorenzo, 2012; García y Caballero, 2015).

En el presente trabajo, abordamos el estudio de la satisfacción de los directores escolares. En particular, nos hemos centrado en analizar la relación de la satisfacción laboral de este colectivo con variables relativas a la naturaleza de las tareas realizadas, el modo en que se ejerce el liderazgo en la institución escolar y las limitaciones que condicionan la eficacia en el ejercicio de sus funciones.

## MÉTODO

Llevamos a cabo un análisis secundario a partir de datos obtenidos en la última edición del *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) promovido por la OCDE (OECD, 2014). La finalidad de TALIS es analizar las características, actuaciones y concepciones del profesorado y de los directores, así como el funcionamiento de las instituciones escolares. Metodológicamente, se apoya en la realización de encuestas a profesorado y directores de centros que imparten el nivel ISCED-2 del *International Standard Classification of Education*, equivalente a Educación Secundaria Obligatoria (ESO) en nuestro sistema educativo.

### Participantes

Consideramos la muestra de directores y directoras de centros educativos españoles participantes en TALIS, obtenida mediante estratificación por comunidades autónomas y titularidad (pública-privada). La muestra resultante está constituida por 198 individuos, de los cuales el 37,2% son directoras. Su media de edad es 50,9 años (DT: 7,55) y su experiencia media en la dirección 7,9 años (DT: 6,44). El 76,0% de este colectivo trabaja en centros públicos y el 24,0% en centros de titularidad privada.

### Variables

La satisfacción se ha medido a través de cuatro ítems respondidos por los directores. Su enunciado expresa disfrute y satisfacción con la labor desarrollada en el centro y, en general, con su trabajo, o bien arrepentimiento de haber decidido ser director. Los directores expresaron su grado de acuerdo en una escala de cuatro puntos, desde total desacuerdo (1) a total acuerdo (4). A partir de estos ítems, construimos un índice de satisfacción laboral de los directores. Además, seleccionamos 15 ítems sobre tareas desarrolladas (4 ítems), estilo de liderazgo (5 ítems) y elementos que limitan la eficacia de su actuación (6 ítems). Todos ellos presentan cuatro modalidades de respuesta en una escala ordinal.

### Análisis de datos

Partimos del análisis descriptivo de los 4 ítems sobre satisfacción laboral de los directores, obteniendo su distribución de frecuencias. Estos ítems son sometidos a análisis de componentes principales para datos categóricos (*categorical principal component analysis*: CATPCA). Las puntuaciones individuales obtenidas en el modelo unidimensional vienen expresadas como una variable centrada y reducida. Para facilitar su manejo, han sido trasladadas a una escala de media 5 y desviación típica 2. Posteriormente, se calculan correlaciones de Pearson entre este índice de satisfacción y los 15 ítems que informan sobre el desempeño de la función directiva en los centros.

## RESULTADOS

### Satisfacción en la dirección escolar

Los directores y directoras escolares muestran un nivel de satisfacción alto (tabla1). Más del 95% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems donde se afirma que disfrutan trabajando en su centro, están satisfechos con su labor y, en conjunto, con su trabajo. Entre estos ítems, destaca el porcentaje elevado de profesores (64,5%) totalmente de acuerdo con que disfrutan trabajando en su centro. Además, el único ítem de carga negativa, que hace referencia a arrepentirse de haber asumido la dirección, suscitado total desacuerdo del 63,5% de los participantes.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos para las variables de satisfacción

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me arrepiento de haber decidido ser director	63,5	23,9	6,6	6,1
Disfruto trabajando en este centro	0,5	3,6	31,5	64,5
Estoy satisfecho con mi labor en este centro	0,0	3,6	57,4	39,1
En conjunto, estoy satisfecho con mi trabajo	0,5	1,5	52,8	45,2

Mediante análisis CATPCA reducimos los 4 ítems a una sola dimensión, identificada como índice de satisfacción laboral en la dirección. Con el modelo unidimensional obtenido se explica un 62,83% de la varianza. Los pesos de las variables, en valores absolutos, oscilan entre 0,725 y 0,865. El peso del ítem sobre arrepentirse de ser director es negativo (-0,726). En consecuencia, una puntuación alta en el índice implica acuerdo con los ítems que expresan satisfacción y desacuerdo con el que expresa arrepentimiento. El alpha de Cronbach para esta dimensión se sitúa en 0,803.

### Relación entre desempeño de la función directiva y satisfacción laboral

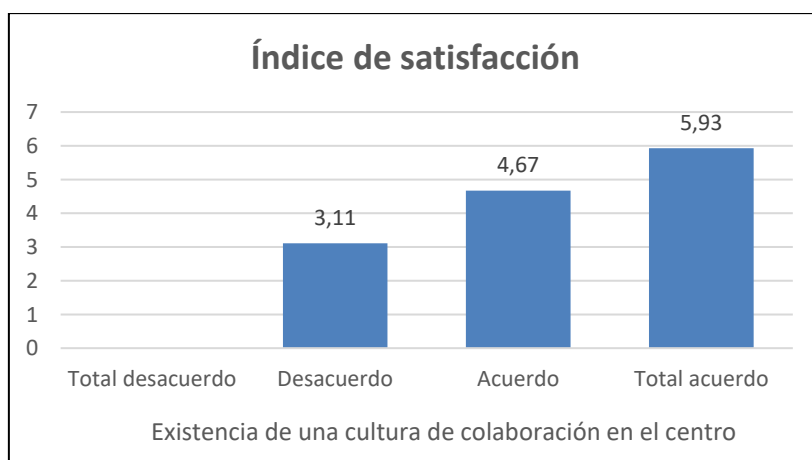
Las correlaciones entre el desempeño de la función directiva y la satisfacción laboral son de baja intensidad (tabla 2), aunque una parte resulta estadísticamente significativa. Comparativamente, destacan las correlaciones con el estilo de liderazgo, de tal manera que un liderazgo distribuido, favorecedor de la participación de la comunidad educativa en la gestión del centro, queda vinculado a la satisfacción en el ejercicio de la función directiva. Se observa una tendencia a que la existencia de una cultura de colaboración en el centro se asocie a mayor satisfacción laboral de los directores ( $r=0,333$ ). Aunque con intensidad débil (valores de  $r$  entre 0,197 y 0,234), también son significativas las correlaciones con la participación del personal del centro, los padres y los alumnos en la toma de decisiones.

**Tabla 2.** Correlaciones de Pearson entre satisfacción laboral y variables relativas al desempeño de la dirección

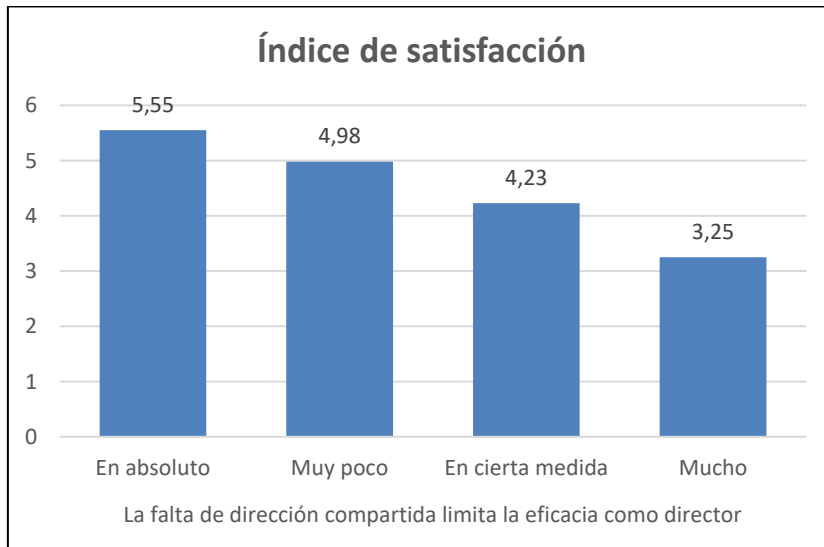
	r
<b>Ítems sobre estilo de liderazgo</b>	
Este centro ofrece a su personal oportunidades de participar activamente en las decisiones del centro.	0,234**
Este centro ofrece a los padres o tutores oportunidades de participar activamente en las decisiones del centro.	0,214**
Este centro ofrece a los alumnos oportunidades de participar activamente en las decisiones del centro.	0,197**
Tomo yo solo las decisiones importantes.	- 0,128
Existe una cultura de colaboración en el centro caracterizada por el apoyo mutuo.	0,333**
<b>Ítems sobre actuaciones desarrolladas</b>	
He colaborado con los profesores para resolver problemas de disciplina en el aula.	0,031
He tomado medidas para apoyar la cooperación entre los profesores a la hora de desarrollar nuevas prácticas docentes.	0,199**
He proporcionado a los padres o tutores información acerca del centro y del rendimiento de los alumnos.	0,101
He colaborado con directores de otros centros.	0,199**
<b>Ítems sobre limitaciones en el desempeño de la dirección</b>	
Falta de presupuesto y de recursos	- 0,098
Regulación y política del gobierno	- 0,103
Falta de participación y apoyo de los padres y tutores	- 0,156*
Falta de oportunidades y de apoyo para mi propio desarrollo profesional	- 0,180*
Exceso de trabajo y de responsabilidades en mi trabajo	- 0,184**
Falta de dirección compartida con otros miembros de la plantilla del centro	- 0,273**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

El gráfico 1 representa los niveles de satisfacción en función de la existencia de una cultura de colaboración en el centro, al que correspondió el mayor coeficiente de correlación. Aquellos directores que están totalmente de acuerdo muestran una media de 5,93 en el índice de satisfacción, mientras los que están en desacuerdo se sitúan en 3,11.

**Gráfico 1.** Satisfacción en función de la cultura de colaboración en el centro

Al considerar las causas que limitan la eficacia en el ejercicio de la dirección de centro, las correlaciones presentan signo negativo, lo cual implicaría una menor satisfacción a medida que es mayor la incidencia de las limitaciones consideradas. No obstante, la intensidad de la relación es muy baja, y solo llega a ser de cierta cuantía para la falta de dirección compartida con otros miembros de la plantilla del centro ( $r=-0,273$ ), resultado que remite nuevamente al papel relevante de un estilo de liderazgo distribuido. Cuando la falta de dirección compartida no constituye en absoluto una limitación, el nivel de satisfacción es 5,55, mientras que, si se considera una limitación importante, baja hasta 3,25 (ver gráfico 2).



**Gráfico 2.** Satisfacción en función de la limitación por falta de dirección compartida

Entre las tareas que desarrollan los directores, nuevamente se encuentran significativamente relacionadas con la satisfacción las referidas a colaboración. Hay cierta tendencia a mayor satisfacción cuando es mayor la frecuencia con que adoptan medidas para apoyar la colaboración docente y colaboran con otros directores. En ambos casos la correlación tiene una intensidad baja.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Hemos constatado un alto grado de satisfacción de los directores con su trabajo, en línea con los resultados de estudios anteriores (Tejero y Fernández, 2009). Esta satisfacción tiende a asociarse al desempeño de un liderazgo distribuido y a una cultura de la colaboración. Frente al modelo de gestión vigente, que obliga a este colectivo a realizar muchas tareas burocráticas (Bolívar, 2016), el liderazgo distribuido y el trabajo colaborativo suponen reparto de tareas y facilitan la labor de dirección, lo cual queda asociado a la satisfacción laboral. También la satisfacción se relaciona con la colaboración externa, en la línea de planteamientos que identifican un liderazgo exitoso a compartir información y trabajo con otros profesionales en su misma posición y a crear comunidades de aprendizaje (Lorenzo, 2012).

Tomando en consideración estos resultados, cabe realizar propuestas para la mejora de la satisfacción laboral de los directores. En primer lugar, se plantea la necesidad de una formación continua específica que incluya pautas para el ejercicio de un liderazgo distribuido y una dirección colegiada. Ello implica la creación de un itinerario profesional de dirección que abarque una formación continua, con apoyo institucional (Álvarez, 2016), acompañada de un sistema de mentores a los que los directivos puedan acudir. Una segunda propuesta es la creación de espacios físicos y temporales de colaboración entre los agentes educativos, donde se fijen objetivos y se repartan tareas, para facilitar el ejercicio de un liderazgo distribuido. Tales espacios permitirían acabar con la sobrecarga de trabajo de los directivos, apuntada por Moral y Amores (2016) como principal factor de estrés, y reforzaría el sentimiento de pertenencia al centro en los miembros de la comunidad educativa (Lara, 2004). La última propuesta es facilitar la creación de comunidades de aprendizaje mediante la colaboración con otros centros u organismos (García y Caballero, 2015; Lorenzo, 2012). El trabajo conjunto que realizan directores de diferentes centros daría lugar a lo que Lorenzo (2012) denominaba *comunidades de prácticas de liderazgo compartido*.

Cabe esperar que la puesta en práctica de medidas y estrategias como las que aquí se proponen contribuya a mejorar la satisfacción laboral de los directores, con las consiguientes repercusiones positivas sobre el funcionamiento de las instituciones escolares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2016). Profesionalizar la dirección escolar. Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, 24(1), 20-25.
- Barroso, J. (2005). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. Revista Española de Pedagogía, 63 (232), 423-441.
- Bolívar, A. (2016). Conjugar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar y su profesionalización en el contexto español. Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, 24(1), 26-29.
- Caballero, J. y Salvador, F. (2004). Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. Revista de Educación, 333, 363-384.
- García M. y Caballero, K. (2015). ¿Qué prácticas eficaces de liderazgo desarrollan los directivos andaluces en sus escuelas? Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8(2), 129-147.
- García, S. y Solbes, J.R. (2016). Los equipos directivos en la formación profesional española: una propuesta de formación continua. Revista Iberoamericana de Educación, 70, 161-182.
- Gil, J. (2017). Características personales y de los centros educativos en la explicación de la satisfacción laboral del profesorado. Revista de Psicodidáctica, 22(1), 16-22.



- Lara, F. (2004). *La escuela como compromiso*. Madrid: Ed. Popular.
- Ley Orgánica 8/2013 de 9 de diciembre para la Mejora de la Calidad Educativa. BOE de 10 de diciembre de 2013.
- Lorenzo, M. (2012). Las comunidades de liderazgo de centros educativos. *Revista Educar*, 48(1), 9-21.
- López, J., García, E., Oliva, N., Moreta, B. y Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 61-78.
- Mehhdinezhad, V. y Sardarzhahi, Z. (2016). Leadership behaviors and its relation with principals' management experience. *NAER: Journal of new approaches in educational research*, 5(1), 11-16.
- Mercer, D. (2010). Job satisfaction and the Secondary Headteacher: the creation of a model of job satisfaction. *School Leadership and Management*, 17(1), 57-68.
- Moral, C. y Amores, F.J. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, 30, 115-143.
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- Ramery, E. y Pérez, E. (2016). Comparación de la satisfacción laboral del director escolar y los docentes. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 15(1), 85-100.
- Tejero, C. y Fernández, M.J. (2009). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *RELIEVE*, 15(2), 1-16.
- Tejero, C. y Fernández, M.J. (2010). Estrés laboral y dirección escolar: escala de medición y jerarquía de estresores. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 62(1), 123-137.