EL PERFIL DE LOS JEFES DE ESTUDIOS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Juan Caballero Martínez*
Katia Caballero Rodríguez
Universidad de Granada

RESUMEN

En este artículo se presentan algunos resultados parciales, obtenidos en una investigación más amplia sobre el nivel de satisfacción de los Jefes de Estudios de los Centros Educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía. El propósito de esta investigación se centra en describir el perfil actual de los Jefes de Estudios que ejercen el cargo en Centros Educativos que imparten Enseñanzas de Régimen General (Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Formación Profesional). Presentamos los resultados englobados en cinco dimensiones: datos biográficos, contexto en el que ejerce el cargo, acceso al cargo y ejercicio profesional.

ABSTRACT

This article shows some part issues about level of self-satisfaction of Study's Head of School and High School of Andalusia. The main goal of this research is to describe present profile of these members of managing team. We expose outcomes in five dimensions: biographic data, school 's context, approach of charge and professional practice.

1. INTRODUCCIÓN

Con la intención de dar respuesta a algunas de las deficiencias que presenta la Dirección, sobre todo desde la promulgación de la LODE (1985), después de un tortuoso trámite parlamentario, se aprueba la Ley Orgánica 9/95, de 20 de noviembre (BOE 21/11/95), de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, la cual, en los aspectos que hacen referencia a la Dirección, se desarrolla a un ritmo trepidante durante el primer cuatrimestre del año 1996, fundamentalmente en lo que se refiere a la formación, evaluación por parte de la Administración Educativa y acreditación para la Dirección de los profesores que lo demanden (un número considerable de profesores son acreditados de oficio, por el hecho de haber ejercido el cargo de Director, Jefe de Estudios o Secretario, durante un mínimo de cuatro años, con anterioridad a la aprobación de esta ley), de forma que en la convocatoria del proceso electoral para cubrir las vacantes a la Dirección de los Centros Públicos, en la primavera del mismo año, se ponen en marcha, por primera vez, las nuevas disposiciones que afectan a los requisitos y al procedimiento de acceso a la Dirección.

El modelo de Dirección que ha resultado pretende ser una herramienta innovadora y, a la vez, respetuosa con el modelo anterior (Álvarez, 1996). Por un lado, mantiene los rasgos de

* Dpto. de Didáctica y Organización Escolar

identidad, característicos del modelo instaurado por la LODE (la participación de la Comunidad Educativa y el control social de la educación, que se materializa en la elección y en la posibilidad de revocación de la Dirección por la propia Comunidad Educativa), al mismo tiempo que, por otro lado, pretende introducir elementos de eficacia (mayor delimitación de las competencias y responsabilidades de los diversos Órganos Unipersonales y Colegiados y el aumento de la capacidad ejecutiva de la Dirección) y cualificar la Dirección (estimulando al profesorado para que accedan a la Dirección las personas con mayor grado de preparación).

La adopción de medidas concretas que permitan conseguir estas intenciones no es tarea sencilla, ya que el modelo participativo, por su propia naturaleza, es de difícil concreción, teniendo en cuenta que se mueve por senderos poco definidos. La valoración que se hace de cada una de ellas constituye también una cuestión altamente subjetiva, ya que depende de las actitudes personales de cada uno: la misma medida, para unos, puede ser interpretada como una regresión hacia modelos pasados, de tipo autoritario, y para otros, como un elemento de calidad que permitirá una mayor cualificación y agilización del desempeño de la función directiva.

Transcurridos siete años desde la promulgación de la LOPEGCD, en diciembre del 2002 se aprueba la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE) cuyo contenido ha sido denominado por distintos autores la contrarreforma (Escudero, 2000; Gimeno 2002...).

Respecto a los órganos de gobierno en relación con lo desarrollado en la LOPEGCD, introduce los siguientes cambios. Por un lado, elimina la distinción entre órganos de gobierno unipersonales y colegiados e introduce una nueva clasificación que diferencia entre *órganos de gobierno* (director, jefe de estudios y secretario) y *órganos de participación* (claustro y consejo escolar). Por otro lado, introduce modificaciones importantes respecto a la dirección de los centros públicos, tanto en lo referente al sistema de acceso y selección como a las competencias que se atribuyen a la función directiva. Estos cambios implican una verticalización de las relaciones organizativas dentro de los centros educativos y un vaciamiento de poder para el claustro y consejo escolar, que quedan reducidos a órganos de participación.

En el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria (Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, BOE de 20 de febrero) y el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, BOE 21 de febrero) se establecen las funciones de los distintos miembros del equipo directivo, que en nuestro caso, las del Jefe de Estudios sería entre otras: ejercer la jefatura del personal docente en todo lo relativo al régimen académico y controlar la asistencia al trabajo del mismo, coordinar las actividades de carácter académico y de orientación, coordinar las actividades de perfeccionamiento de los profesores, elaborar los horarios académicos de alumnos y profesores, favorecer la convivencia en el centro, sustituir al director en caso de ausencia o enfermedad, coordinar y dirigir la acción de los tutores, ...

Respecto a la designación y nombramiento, el Jefe de Estudios tiene que ser profesor, funcionario de carrera en situación de servicio activo, con destino definitivo en el centro, designado por el director, previa comunicación al consejo escolar y nombrado por el director provincial.

La finalidad de esta investigación consiste en describir cuales son las características ó rasgos de los Jefes de Estudios en función de las veinte variables que se han seleccionado. A este efecto, el tipo de estudio que emplearemos será descriptivo, basándonos en datos estadísticos.

Las veinte variables han sido agrupadas en cinco dimensiones que a continuación se exponen:

- La primera dimensión se denomina "d*atos biográficos"*, que comprende tres variables.
- La segunda dimensión trata sobre *"el contexto en el que se ejerce el cargo"*. Comprende cuatro variables.
- La tercera dimensión alude a *"la formación"* y está compuesta por cuatro variables.
- La cuarta dimensión comprende dos variables y hace referencia al *"acceso al cargo"*.
- La quinta dimensión la forman cinco variables y se denomina *"ejercicio profesional"*.

Una vez, conocida la denominación de las distintas dimensiones, el paso siguiente será el análisis de cada una de ellas con sus respectivas variables. El procedimiento que hemos seguido para el análisis de los resultados de estas cinco dimensiones ha sido el siguiente: Se presenta para cada variable una tabla que contiene la distribución de frecuencias y porcentaje válido para cada una de las variables; y se comentan y discuten los resultados de cada variable.

2. DATOS BIOGRÁFICOS

Como hemos visto anteriormente, la primera dimensión se denomina *"datos biográficos"*, en la que se diferencian tres variables: 1) sexo; 2) edad; y 3) estado civil. A continuación se analizan en ese mismo orden.

En primer lugar, de los 875 Jefes de Estudios que han respondido al cuestionario, el 67,1% son hombres mientras que sólo 32,1% son mujeres. Esto datos podrían indicar que el acceso de la mujer a un cargo directivo no es un proceso fácil. A la mujer se le valora menos para desempeñar estos puestos, a pesar de ser la enseñanza una profesión típicamente feminizada. Se han señalado distintas razones sobre el particular: menos capacidad directiva, menos interés por aspirar al cargo, menor ambición profesional, menor disponibilidad temporal, etc. Respecto a la variable edad, podemos decir que la media es de 40,6 años, encontrándose el 52,4% de los encuestados entre 39 y 51 años.

El estado civil que predomina en los Jefes de Estudios de nuestra Comunidad, es el de casado/a, con 738 casos (86,6%). Le sigue muy de lejos el de soltero, con 85 casos (10%), y en último lugar se encuentra el de viudo/a con sólo 6 casos (0,7%). ¿Quizá los solteros están menos dispuestos a sumir responsabilidades, a pesar de que teóricamente disponen de más tiempo?

3. CONTEXTO EN EL QUE EJERCE

La segunda dimensión que vamos a analizar trata sobre *"el contexto en el que ejerce el Jefe de Estudios"*. Comprende cinco variables que son las siguientes: 1) provincia donde se ubica el Centro; 2) Niveles que imparte el Centro Docente al que pertenece y número de unidades en Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Formación Profesional; 3) zona en la que ejerce; y 4) nivel económico predominante de los alumnos del Centro en el que ejerce.

La población en esta investigación corresponde al conjunto de Jefes de Estudios que desempeñan el cargo en los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Formación Profesional de la Comunidad Autónoma Andaluza. El número de Jefes de estudios en Andalucía es de 2681. Se envió a toda la población el cuestionario, al cual respondieron 875 Jefes de Estudios

que representan aproximadamente el 33% de la población. Por provincias, el número de Jefes de Estudios que respondió puede verse en la Tabla 1.

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Almería	69	8,1
Granada	90	10,5
Málaga	130	15,2
Jaén	88	10,3
Córdoba	106	12,4
Sevilla	165	19,3
Cádiz	154	18,0
Huelva	53	6,2
	Ns/NC	0,6
Total	**860**	**100.0**

Tabla 1. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable **PROVINCIA**

Sevilla es la provincia en la que se han recogido más cuestionarios. En total, 165 cuestionarios (19,3%). Huelva ha sido la provincia en la que se ha recogido un menor número de respuestas: 53 (6,2%). Teniendo en cuenta el número de Centros de titularidad pública en estas provincias, podemos decir que en relación con la población se han recogido más cuestionarios en la provincia de Cádiz (154: 39.7%), siendo su población de 388 Centros, mientras que Granada ha sido la provincia con menor índice de participación (90: 27.7%), siendo su población de 360 Centros

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
1 y 2 unidades	247	29,0
3 y 4 unidades	281	32,9
Más de 4 unid.	73	8,6
Total	**601**	

Tabla 2. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable:
ESCUELAS DE EDUCACIÓN INFANTIL

En cuanto al tipo de Centro, de los 860 de Jefes de Estudios encuestados, 601 pertenecen a Escuelas de Educación Infantil ó a Colegios de Educación Primaria con alguna/as unidad/es de Educación Infantil. Si analizamos las Escuelas de Educación Infantil en función del número de unidades, podemos observar que las que tienen el mayor número de casos son los de 3 y 4 unidades,

con 281 (32,9%). En segundo lugar, en número de casos, está el primer intervalo (1 y 2 unidades), con 247 (29%). Y por último se sitúa el tercer intervalo, con 73 casos (8,6%).

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 8 unidades	129	15,2
De 9 a 16 unidad.	284	33,4
Más de 16 unid.	221	26,0
Total	**634**	

Tabla 3. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
COLEGIOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA

Como se puede observar, la mayoría de los Jefes de Estudios que han respondido al cuestionario pertenecen a Colegios de Educación Primaria, 637 (74,6%). Si analizamos dichos Centros en función del número de unidades, podemos observar que por intervalos, el que contiene un mayor número de casos es el segundo (de 9 a 16 unidades), con 289 (33%); le sigue el tercer intervalo (más de 16 unidades), con 221 casos (26%), y en último lugar se encuentra el primer intervalo (hasta 8 unidades), con 129 casos (15)%.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 18 unid.	91	10,7
Más de 18 unid.	69	8,1
Total	**160**	

Tabla 4 Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

De los 860 Jefes de Estudios que han participado en nuestro estudio sólo 160 (18,8%) pertenecen a Institutos de Educación Secundaria. Si analizamos dichos Centros en función del número de unidades, podemos observar que el intervalo con mayor número de casos es el primero (hasta 18 unidades) con 91(10,7%).

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 15 unid.	35	4,1
Más de 15 unid.	38	4,5
Total	**73**	

Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
INSTITUTOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

El número de Jefes de Estudios pertenecientes a Institutos de Formación Profesional que han respondido al cuestionario es de 73, lo que representa sólo el 8,6% de la muestra. De los 73 Centros que tenemos de Formación Profesional, 38 (4,5% del total de encuestados) tienen más de 15 unidades, mientras que 35 (4,1%) no sobrepasan las 15 unidades.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2500 h.	107	12,5
De 2500 a 5000 h.	104	12,2
De 5000 a 20000	228	26,7
De 20000 a 50000	134	15,7
Más de 50000 h.	104	12,2
Centro	54	6,3
Periferia	89	10,4
Zona deprimida	33	3,9
	7	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable ZONA EN LA QUE EJERCE

Respecto a la zona en la que ejercen los Jefes de Estudios, podemos decir que la mayoría de ellos desempeñan su trabajo en pueblos, exactamente 677 Jefes de Estudios (el 78,7%), mientras que 176 (20,5%) lo hacen en la capital. En los pueblos que tienen entre 5.000 y 20.000 habitantes es en los que se encuentra un mayor número de Jefes de Estudios: 228 (el 26,7%); así como en la capital, en la zona de la periferia: 89 Jefes de Estudios (el 10,3%).

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	111	13,0
Medio-bajo	488	57,2
Medio	230	27,0
Medio-alto	24	2,8
Alto	0	0
	7	Ns/Nc
Total	860	100.0

Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable **NIVEL ECONÓMICO DE LOS ALUMNOS**

El nivel económico predominante de los alumnos corresponde al nivel medio-bajo 488 Jefes de Estudios, el 57,2%, así lo manifiestan. En segundo lugar, hay 230 Jefes de Estudios (el 27%) que consideran que el nivel económico predominante de sus alumnos es de nivel medio. Como nota anecdótica, merece destacar el hecho de que de los 860 Jefes de Estudios que han respondido al cuestionario, no hemos encontrado ninguno que considere que el nivel económico predominante de los alumnos es alto.

3. FORMACIÓN

La tercera dimensión, *"formación"*, está compuesta por cuatro variables 1) titulación académica; 2) años de ejercicio docente; 3) nivel de preparación para desempeñar la función de Director/a; 4) formación recibida para ser Director/a, que se desarrolla en cuatro ítems: a) formación recibida: por cuenta propia, por la Administración, anterior al nombramiento, posteriormente; b) cursos/seminarios o actividades de formación realizados; c) Institución organizadora; y d) utilidad de las actividades realizadas para el desempeño del cargo.

Respecto a la titulación académica que poseen los Jefes de Estudios encuestados podemos decir que si tenemos en cuenta que hay más Centros de Educación Infantil y de Primaria que de Educación Secundaria y Formación Profesional y que la titulación exigida a los primeros es la de Maestro de Primera Enseñanza o Diplomatura, es lógico, que dichas titulaciones sean las que hayan obtenido un mayor grado de representación. Así, la titulación predominante es la de Maestro de Primera Enseñanza, con 247 casos (el 28,7%), seguidas de la titulación de Diplomatura (27,6%) y Licenciatura (17,1%).

Si atendemos a los años en el ejercicio de la profesión docente, podemos comentar que la media de años en el ejercicio de la profesión docente es de 16,9. El intervalo que presenta el mayor número de casos es aquél que va de los 11 a los 20 años, con 390 casos (el 23,6%); siendo el menos frecuente aquél en el que los Jefes de Estudios llevan más de 30 años como docentes (5,9%).

También hemos creído conveniente conocer el grado de formación para el desempeño de sus funciones como miembros del Equipo Directivo. Así, hemos encontrado que el 77,3% de los Jefes de Estudios que han respondido a nuestro cuestionario opinan que tienen un nivel medio de preparación; 90 (10,7%) consideran que tienen un nivel alto; y 101 (12%) creen que su nivel es bajo.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Sin formación	471	55,2
Por cuenta propia	85	10,0
Por la administración	123	14,4
Anterior al nombramiento	3	0,4
Posteriormente	13	1,5
Varias opciones	159	18,6
	6	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable **FORMACIÓN RECIBIDA PARA SER JEFE DE ESTUDIOS**

De los 854 Jefes de Estudios que han respondido a esta cuestión, 471 (el 55,2%) no han recibido ningún tipo de formación para ejercer el cargo. De otra parte se ha de destacar que sólo123 casos (14,4%) han recibido formación por parte de la Administración Educativa y 85 (10%) lo han hecho por cuenta propia. Asimismo, hemos constatado que el 65% de los Jefes de Estudios encuestados no han realizado ningún tipo de curso, seminario o actividad sobre temas de Dirección, mientras que 171 (el 20%) han recibido algún curso sobre técnicas, cargos, formación o función directiva, 72 (el 8,4%) han recibido varios cursos o seminarios y sólo 11 Jefes de Estudios (el 1,3%) sobre Gestión y Dirección de Centros. Merece destacar también el hecho de que ningún Jefe de Estudios haya realizado actividad alguna sobre Evaluación de Centros.

La Institución que ha organizado y dirigido un mayor número de actividades de formación, ha sido el Centro de Profesores (CEP). 191 Jefes de Estudios (el 22,4%) manifiestan haber realizado alguna actividad de formación organizada por ésta. En segundo lugar se encuentra la Consejería o Ministerio de Educación y Ciencia. 67 Jefes de Estudios (el 7,8%) han realizado alguna actividad de formación organizada por ésta. También merece destacar el hecho de que sólo 3,2% han realizado diversas actividades de formación. Y por último, merece un comentario especial el hecho de que la institución que menos actividades de formación ha ofertado sobre temas de dirección haya sido la Universidad/ICE: sólo 11 Jefes de Estudios (el 1,3%) han realizado algún curso/seminario organizado por ésta.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Sin formación	556	65,1
Muy baja	42	4,9
Baja	65	7,6
Media	88	10,3
Alta	40	4,7
Muy alta	24	2,8
Varias opciones	39	4,6
	6	Ns/Nc
Total	860	100.0

Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
UTILIDAD PARA EL CARGO LA FORMACIÓN RECIBIDA

En cuanto a la utilidad de estas actividades de formación para el ejercicio del puesto directivo para el 4,9% de los Jefes de Estudios encuestados no ha tenido utilidad alguna o ésta ha sido de muy baja utilidad; sólo para 64 Jefes de Estudios (el 7,5%) la utilidad ha sido alta o muy alta.

4. ACCESO AL CARGO

La cuarta dimensión, *"acceso al cargo"*, comprende solamente dos variables. 1) forma de acceso al cargo y 2) forma actual de selección de Director. Respecto a la forma de acceder al cargo,

podemos decir que la mayoría de los Jefes de Estudios, 576 (67,6%), han sido elegidos por el Consejo Escolar y 259 (30,4%) han sido nombrados por la Administración Educativa. En cambio sólo 2 Jefes de Estudios (0,2%) han sido elegidos por el Claustro de profesores.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Con mayor capacidad de liderazgo en el centro	81	9,8
Con más conocimientos sobre las tareas de dirección	109	13,2
Con más capacidad para las relaciones humanas	263	31,9
Con motivaciones distintas de las pedagógicas	256	31,1
Con el deseo de evitar que accedan otras personas	28	3,4
Eligen dos de las anteriores opciones	87	10,6
	36	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
FORMA ACTUAL DE SELECCIÓN DEL DIRECTOR

Los criterios que tienen en cuentan los profesores según la opinión de los Jefes de Estudios a la hora de elegir al Director son: En primer lugar, con 263 casos (el 31,9%) la persona con más capacidad para las relaciones humanas; en segundo lugar, con 256 casos (el 31,1%), por motivaciones distintas de las pedagógicas (de tipo ideológico, comodidad, amistad, etc.); mientras que aparece en último lugar, con 28 casos (3,4%), el deseo de evitar que accedan otras personas al cargo.

5. EJERCICIO PROFESIONAL

Por último, la dimensión *"ejercicio profesional"*, contiene cinco variables: 1) años de ejercicio en la función directiva como Director, Jefe de Estudios, Secretario u otros cargos; 2) horas que dedica semanalmente a la docencia directa con los alumnos; 3) promedio de horas que dedica semanalmente al desarrollo de tareas directivas en el centro: burocráticas, coordinación, investigación, orden y otras; 4) grado de autonomía que la Administración Educativa le permite al jefe de estudios; y 5) duración en el cargo para desarrollar plenamente el Proyecto Educativo.

De los 785 Jefes de Estudios que han respondido a este ítem, podemos decir que la media de años en el cargo es de 3,55. Hemos constatado que el 61,3% de los Jefes de Estudios encuestados llevan hasta 3 años desempeñando el cargo, mientras que sólo 297 (el 37,8%) lleva en el puesto cuatro años o más. Asimismo, encontramos que el 15,9% han ejercido durante algún tiempo como secretario del centro docente, mientras que sólo el 14% ha desempeñado la función de Director. Sólo 43 Jefes de Estudios (el 5,2%) han ejercido con anterioridad otros cargos (Vicedirector, Vicesecretario, Jefe de Estudios Adjunto, Coordinador de Ciclo ..).

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Sin docencia	0	0,0
Hasta 8 horas	34	4,0
De 9 a 16 horas	343	40,6
Más de 16 h.	467	55,3
	16	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
HORAS SEMANALES DEDICADAS A LA DOCENCIA

La media de horas semanales dedicadas a la docencia por los Jefes de Estudios es de 16,9. Tal como se puede ver en la Tabla 11, aproximadamente el 4% de estos miembros del Equipo Directivo dedican menos de 9 horas semanales a la docencia. Y el 55,3% afirman dedicar más de 16 horas semanales a estas funciones.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
No dedica tiempo alguno	74	8,9
Hasta 4 horas semanales	474	57,3
De 5 a 9 horas semanales	235	28,4
Más de 9 hs. Semanales	44	5,3
	33	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
HORAS SEMANALESDEDICADAS A LA BUROCRACIA

El promedio de horas semanales que dedican los Jefes de Estudios a tareas burocráticas es de 4,05. El intervalo que comprende el mayor número de casos es el segundo, 474 Jefes de Estudios (el 57,3%) dedican hasta cuatro horas semanales a dichas tareas. 235 Jefes de Estudios les dedican entre 5 y 9 horas semanales. Sólo hay 74 Jefes de Estudios (el 8,9%) que no le dedican tiempo alguno a dichas tareas.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
No dedica tiempo alguno	63	7,6
Hasta 4 horas semanales	558	67,3
De 5 a 9 horas semanales	181	21,8
Más de 9 horas semanales	27	3,3
	31	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
HORAS SEMANALES DEDICADAS A LA COORDINACIÓN

El promedio de horas semanales que dedican los Jefes de Estudios a tareas de coordinación es sólo de 3,4. Como podemos observar, el intervalo que contiene el mayor número de casos es el segundo: 558 Jefes de Estudios (el 67,3%) les dedican hasta 4 horas semanales. Le sigue muy de lejos el tercero: 181 Jefes de Estudios (el 21,8%) dedican a dichas tareas entre 5 y 9 horas semanales. Por último, hay que destacar también el hecho de que hay 63 Jefes de Estudios (el 7,6%) que no dedican tiempo alguno a tareas de coordinación.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
No dedica tiempo alguno	617	74,2
Hasta 4 horas semanales	208	25,0
De 5 a 9 horas semanales	5	0,6
Más de 9 horas semanales	1	0,1
	29	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 14. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
HORAS SEMANALES DEDICADAS A LA INVESTIGACIÓN

En este caso, la mayoría de los Jefes de Estudios (617, el 74,2%) no dedican tiempo alguno a tareas de investigación; 208 Jefes de Estudios (el 25%) dedican hasta 4 horas semanales; 5 (el 0,6%), entre 5 y 9 horas semanales; y sólo un Jefe de Estudios dedica más de 9 horas semanales a dichas tareas.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
No dedica tiempo alguno	353	42,6
Hasta 4 horas semanales	399	48,2
De 5 a 9 horas semanales	59	7,1
Más de 9 horas semanales	17	2,1
	32	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable **HORAS SEMANALESDEDICADAS AL ORDEN**

La media de horas semanales que los Jefes de Estudios dedican a tareas sobre el orden es de 1,6. El intervalo que contiene el mayor número de casos es el segundo: 399 Jefes de Estudios (el 48,2%) le dedican hasta 4 horas semanales. Merece destacar también el hecho de que 353 Jefes de Estudios (el 42,6%) no dedican tiempo alguno a estas tareas.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
No dedica tiempo alguno	546	65,8
Hasta 4 horas semanales	239	28,8
De 5 a 9 horas semanales	37	4,5
Más de 9 horas semanales.	8	1,0
	30	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 16. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable **HORAS SEMANALES DEDICADAS A OTRAS TAREAS: ASESORAMIENTO, AJENAS A SUS FUNCIONES..**

Por último, el promedio de horas semanales dedicadas a otras tareas es de 0,9. Por intervalos, el que comprende el mayor número de casos es el primero, 546 Jefes de Estudios (el 65,8%) no dedican tiempo alguno a otras tareas. En segundo lugar se encuentra el segundo intervalo: 239 Jefes de Estudios (el 28,8%) le dedican hasta 4 horas semanales. En último lugar se encuentra el cuarto intervalo: sólo 8 Jefes de Estudios (el 1%) le dedican a otras tareas más de 9 horas semanales.

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Tomar cualquier decisión autónomamente	24	2,8
Tomar sólo algunas decisiones sin trascendencia	500	59,3
Ejecutar únicamente las órdenes de la Administración	284	33,7
Eligen dos de las anteriores opciones	35	4,2
	17	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 17. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable **¿LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PERMITE AL JEFE DE ESTUDIOS TOMAR DECISIONES?**

Respecto a si la Administración Educativa permite al Jefe de Estudios tomar decisiones, se puede afirmar que para 500 Jefes de Estudios (el 59,3%) sólo pueden tomar algunas decisiones poco trascendentales; 284 Jefes de Estudios (el 33,7%) consideran que sólo pueden ejecutar las órdenes recibidas de la Administración Educativa; y 24 Jefes de Estudios (el 2,8%) consideran que pueden tomar cualquier decisión autónomamente.

Duración en Años	Frecuencia	Porcentaje
0 años	4	,5
1 año	3	,4
2 años	25	3,4
3 años	233	31,5
4 años	188	25,4
5 años	211	28,5
6 años	60	8,1
7 años	0	0,0
8 años	11	1,5
Indefinida	5	0,7
	120	Ns/Nc
Total	**860**	**100.0**

Tabla 18. Distribución de frecuencias y porcentajes para la variable
DURACIÓN EN EL CARGO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO

Para que un Equipo Directivo pueda desarrollar plenamente su Proyecto Educativo, la duración en el cargo debería ser:

Para 233 Jefes de Estudios (el 31,5%) de tres años; para 211 Jefes de Estudios (el 28,58%) de cinco años; y para 188 Jefes de Estudios (el 25,4.8%) de 4 años. Por último, merece destacar

el hecho de que sólo 5 Jefes de Estudios (el 0,7%) consideran que la duración en el cargo debería ser indefinida, es decir, apuestan por el modelo de Dirección profesional.

7. CONCLUSIÓN

Las medidas que se aplican hoy para la mejora de la calidad respecto a los equipos directivos aportan pocas innovaciones, ya que en la actualidad seguimos teniendo los mismos problemas que en el pasado: falta de candidatos a la Dirección, la ambigüedad en la delimitación de las funciones de cada uno de los directivos o la insuficiente incentivación (Villa, 1998). Esto, unido a la insuficiente formación y la provisionalidad en el cargo, nos llevaría a extraer como principal conclusión la insatisfacción de los Jefes de Estudios en el desempeño de sus funciones (Caballero, 2003). El equipo directivo se halla entre dos fuerzas: por un lado, la Administración Educativa, a la que representa, y, por otro lado, la Comunidad Educativa, a la que debe dar respuesta a sus demandas. Por lo tanto, este tira y afloja conlleva que el cargo de Jefe de Estudios se tome con un carácter de provisionalidad.

El buen desarrollo de sus funciones causa una elevada capacidad de liderazgo, entendida como la habilidad para estimular, supervisar y apoyar a los profesores, lo que implica un proceso arduo que no está libre de obstáculos, para ganarse la cooperación del resto del profesorado del Centro. Esto supone una serie de tensiones y contradicciones en el desempeño de su labor, a las cuales no desea estar sometido, pues debemos darnos cuenta de que el Jefe de Estudios se encuentra ante una situación en la que se convierte, de repente, en una figura de autoridad que supervisa el trabajo de sus propios colegas.

Es evidente que una inadecuada formación, sobre todo en aquellas tareas que suponen una mayor dificultad como gestor del currículum, líder, técnico en organización y evaluador, supone unos obstáculos para el ejercicio del cargo, aparte del hecho, como se ha dicho anteriormente, de que cada vez es más difícil encontrar profesores competentes que deseen acceder a la Jefatura de Estudios.

Por tanto, podemos decir que existe una problemática en la Organización de los Centros, cuyas causas las podemos encontrar en el desequilibrio entre los incentivos económicos que perciben y las responsabilidades y obligaciones inherentes al cargo. Es cierto que el Jefe de Estudios se halla insatisfecho con la labor que realiza en su Centro si no cuenta con una motivación, tanto intrínseca como extrínseca. Otros factores que pueden influir en este descontento son el tamaño del Centro (número de unidades), el reconocimiento social de la profesión docente y las capacidades personales (liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones, etc.).

Finalmente, una vez que se han analizado las características o rasgos de los Jefes de Estudio Escolares respecto a las veinte variables, agrupadas en las cinco dimensiones que se han seleccionado, se procede, de manera esquemática a realizar un *"RETRATO ROBOT"* de éstos:

Sexo: *hombre*
Edad: *41 años*
Estado civil: *casado*
Zona en la que ejerce: *pueblo de 5.000 a 20.000 habitantes*
Nivel económico predominante de sus alumnos: *medio-bajo*
Titulación académica: *la exigida en su momento*
Experiencia docente: 17 *años*
Nivel de preparación que posee: *medio*
Formación recibida: *muy poca*
Acceso al cargo: *Consejo Escolar*
Perfil del Jefe de Estudios: *con más capacidad para las relaciones humanas*
Experiencia en el cargo: 4 *años*
Experiencia en otros cargos: *no*
Horas a la docencia: *de 9 a 16 horas semanales*
Tipo de tareas directivas predominantes: *burocráticas y de coordinación*
Autonomía para tomar decisiones: *sólo decisiones sin trascendencia*
Duración en el cargo: *de 3 a 5 años*

3. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ , M. (1993): *El perfil del Director en el sistema educativo español: Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección.* Madrid, UNED.

ÁLVAREZ , M. (1996): "El modelo de Dirección de la LOPEGCE". *Organización y Gestión Educativa*, 1, pp. 7-12.

ANTÚNEZ. S. (1990): *¿Porqué faltan candidatos en las direcciones de los colegios de primaria?. Estudi Exploratori.* ICE, Universidad de Barcelona.

ANTÚNEZ. S. (1993): *Claves para la* organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona, ICE/Horsori.

BERNAL, J.L. (1997) *El equipo directivo de los centros públicos de primaria.* (Tesis Doctoral). Universidad de Zaragoza.

CABALLERO, J. (2001): Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares". Granada: Grupo Editorial Universitario.

CABALLERO, J. (2003): "Satisfacción e insatisfacción de los Jefes de Estudios de los Centros Educativos". *Revista Investigación Educativa, vol. 21, nº 2, págs. 415-435.*

DE VICENTE , P.S. (Coord.) (2001): *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas.* Bilbao: Ediciones Mensajero, ICE-Universidad de Deusto.

DEBÓN, S. (1997): *La Dirección Escolar en España. Una función en decadencia. Teorías y procesos del deterioro.* (Tesis Doctoral). Universidad de Granada.

ESCUDERO, J.M. (2002): *La reforma de las reformas. ¿Qué calidad, para quiénes?.* Barcelona, Ariel.

GAIRÍN, J. (1991): La dirección participativa. *Cuadernos de Pedagogía*, 189, pp. 26-27.

GAIRÍN, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid, CIDE-MEC.

GIMENO, J. (Coord.) (1995): *La Dirección de Centros: Análisis de tareas*. Madrid, CIDE-MEC.

GIMENO, J. (2002): *Discutamos los problemas debate en torno a la ley de calidad*. www.leydecalidad.org/doc/datoeideascalidad.pdf.

GONZÁLEZ, Mª.T. (Coord.)(2003): *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid, Pearson-Pretince-Hall.

LÓPEZ, J., SÁNCHEZ, M., MURILLO, P., LAVIÉ, J.M. y ALTOPIEDI, M. (2003): *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Síntesis, Madrid.

BOE (1985): *Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio, reguladora del derecho a la Educación*. (BOE, 4 de julio de 1985).

BOE (1990): *Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo*. (BOE, 4 de octubre de 1990).

BOE (1995): *Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes*. (BOE, 21 de noviembre de 1995).

BOE (1996): *Real Decreto 82/1996 de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y los Colegios de Educación Primaria*. (BOE, 20-2-1996).

BOE (1996): *Real Decreto 83/1996 de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria*. (BOE, 21-2-1996).

BOE (2002): *Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación*. (BOE, 24 de diciembre de 2002).

SALVADOR, F. (1993): "Los órganos unipersonales de gobierno y su dinámica". En SÁENZ, O. y otros: *Organización Escolar. Una perspectiva ecológica*. Alcoy, Marfil.

VILLA, A. (1992): "La Dirección, factor clave de la calidad educativa". *Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao, ICE-Universidad de Deusto.

VILLA, A.. y Otros (1998): *Principales dificultades de la Dirección de Centros Educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao, ICE-Universidad de Deusto.