

# Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria

MARIO MARTÍN BRIS Universidad de Alcalá de Henares(\*)

*El clima de trabajo en las organizaciones educativas ha sido un controvertido motivo de estudio durante la última década en España, desde quienes negaban la conveniencia de su estudio hasta quienes pensaban que era necesario y, además básico para poder plantear acciones de mejora en los centros docentes. Poco a poco se ha ido abriendo camino como uno de los focos preferentes de estudio en el ámbito educativo, unido a conceptos como el de cultura de las organizaciones.*

*Trabajar sobre el clima supone hacerlo sobre dimensiones relevantes de la vida de los centros, así sucede con la participación de la comunidad educativa, comunicación, liderazgo, confianza y otras que pueden presentarse de forma diversa según los contextos. Todas ellas, junto con sus relaciones e interrelaciones, configuran la personalidad de las instituciones y uno de los indicadores más relevantes de la calidad.*

*Así surgen iniciativas desde diversas instituciones universitarias, administraciones e instituciones para estudiar el clima de trabajo en los centros, sus características y repercusiones, así como la forma de incidir en él desde diversos planos, este último enfoque se produce más desde los trabajos realizados a iniciativa de los propios centros.*

*Resulta evidente en este momento el interés y la conveniencia de estudiar el clima de trabajo en las organizaciones educativas, por esa razón, nuestro equipo de trabajo viene haciendo trabajos en esta línea desde 1996, con algunas referencias anteriores y serias continuaciones posteriores.*



**E**ste artículo muestra una parte del estudio realizado por un equipo de profesores entre 1996 y 1998, con la financiación del CIDE (MEC) en virtud de una convocatoria pública para proyectos de investigación (Resolución 6-3-1996).

El estudio se centra en conocer y describir cómo está la participación y clima de trabajo en los centros educativos españoles, para lo que se toma una muestra de centros por provincias que representan diversos ámbitos geográficos y sociales del conjunto de España, en lo que en aquellos momentos se denominaba “Territorio MEC”, esto es, Comunidades Autónomas que aún no tenían las transferencias en educación.

El trabajo incidía en dos aspectos básicos de las relaciones internas en los centros, el clima y la participación, como factores determinantes de la calidad del sistema y elementos íntimamente relacionados que aportan un resultado claramente visible dentro de la institución, y también observado desde fuera de la misma.

Partimos, tanto del derecho y la obligación de participar que tenemos todos los ciudadanos (agentes y usuarios), amparados por la propia Constitución Española, como de una filosofía sobre la actividad educativa en la que algunos elementos como la participación y el clima constituyen principios básicos

*\* En la preparación de este artículo ha colaborado Ana María de las Heras Cuenca, Becaria de Investigación en el Área de Didáctica y Organización Escolar (Universidad de Alcalá de Henares).*

de los microsistemas (centros educativos) con re ejo directo en los propios sistemas educativos de los países, en términos de eficacia y resultados, especialmente en todo lo que tiene que ver con índices de satisfacción.

En la L.O.G.S.E. (1990) se señala que “en la educación se transmiten y ejercitan los valores que hacen posible la vida en sociedad, singularmente el respeto a todos los derechos y libertades fundamentales, se adquieren los hábitos de convivencia democrática y de respeto mutuo, se prepara la participación responsable en las distintas actividades e instancias sociales. La madurez de las sociedades se deriva, en muy buena medida, de su capacidad para integrar, a partir de la educación y con el concurso de la misma, las dimensiones individual y comunitaria”.

### SOBRE EL CONCEPTO DE “CLIMA” Y “PARTICIPACIÓN”

La primera consideración que es preciso hacer, se refiere a la convivencia, incluso, necesidad de abordar ambos temas conjuntamente; tanto desde un punto de vista conceptual como si entramos en la descripción de las relaciones y el desarrollo practico en los centros educativos.

Según una serie de estudios anteriores, y el proceso de preparación del presente estudio, la conclusión era que se identifica el “clima de trabajo” en las instituciones educativas, como un constructo amplio y complejo, configurado por la intervención de una serie de dimensiones relevantes, entre la que destaca de forma muy especial la “participación.

El constructo resultante quedaba como muestra esta figura:



### Sobre el concepto de participación

Algunos autores (Conway, 1984; Pascual, 1988; Martín, 1998; San Fabián, 1992, entre otros) hablan de un conocimiento “fragmentado y contradictorio”. También es destacable la diferencia de significados sobre participación según el marco teórico y de valores en el que se encuadre, de esta forma, unos inciden más en los aspectos sociales y otros en los organizativos que, unido a los aspectos psicológicos y sociológicos que intervienen, configuran un panorama conceptual realmente complejo.

En general, se considera la participación como un componente de procesos más amplios y, con frecuencia, aparece como una modalidad en cuanto a la toma de decisiones, como dimensión del liderazgo, como parte del estilo democrático... Quizá, el enfoque más frecuente en los últimos tiempos sea considerar la participación como estrategia de intervención, a modo de metodología social. Fernández Enguita (1992) se refiere a la participación como un “término relativo y no un modelo predeterminado y generalizable a cualquier situación”.

En todo caso, parece claro el carácter instrumental que adquiere la participación en la dinámica organizativa y de funcionamiento en los centros escolares, al servicio de la actividad educativa, incluso, de los fines del propio sistema (Martín, 1996). Resulta poco práctico intentar definir lo que es la verdadera participación. Sí es evidente que se trata de uno de los ámbitos más activos y relevantes de la ciencia social, por medio del cual podemos llegar a conclusiones importantes en cuanto a modos de actuar en las organizaciones.

Otro elemento reseñable es la frecuencia con que se aborda el tema participativo en relación con las posibilidades que se derivan de la organización formal del centro y sus estructuras regladas, en la mayor parte de los casos, como consecuencia de la aplicación de normas externas emanadas de las administraciones educativas, o internas, establecidas por el propio centro (Martín, 1995).

En muchos casos, cuando se aborda desde una perspectiva conceptual la participación, se hace más en la línea de justificarla y describir sus efectos, que para llegar al conocimiento interno. Así, la encontramos relacionada con el control, motivación, calidad, eficacia, información, poder, productividad, satisfacción, comunicación, cultura y un largo etcétera.

Esta misma idea la plantea San Fabián (1997) en el estudio publicado por el C.I.D.E., sobre la experiencia participativa de los estudiantes en el ámbito escolar, donde señala que “el propio concepto de participación se muestra escurridizo y fragmentado en el conjunto de la teoría de la organización”.

Algunos de sus principales enfoques, sus modalidades, sus condiciones grupales y organizativas, sus efectos sobre la satisfacción y la productividad, su relación con la autoridad profesional o los problemas de su implantación en organizaciones burocráticas, han sido tratados por este mismo autor en otros trabajos.

Sobre el concepto de clima

Para aproximarnos al concepto de clima y poder realizar alguna aportación conceptual nueva y, sobre todo, articular propuestas de trabajo en la línea de mejora, es preciso valorar que:

- Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.
- Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
- Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el que no caben las simplificaciones ni caricaturas, indicando el tono o ambiente de la organización.

Podríamos añadir que:

- El clima es un constructo complejo y cambiante, muy difícil de definir.
- El clima hace referencia siempre a la organización (empresa, centro escolar, etc) por lo que ésta se convierte en la variable fundamental en el proceso de configuración del clima.

También, podríamos decir que:

- Representa la personalidad del centro.
- Tiene carácter de “permanencia” en el tiempo.
- Es sumamente frágil, dándose la circunstancia de que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Incide en los resultados, entendidos estos no sólo como resultados académicos (caso en el que deberíamos incorporar la dimensión de “clima

de aula”), sino como resultados en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores y usuarios ( de todos los miembros y agentes de la organización), del desarrollo personal y profesional, etc.

En esta misma línea se expresa Zabalza (1996: 273) en el trabajo ya citado, cuando sintetiza e integra las tres orientaciones que diferentes autores realizan en cuanto al clima (objetiva, subjetiva e individual), propone que el clima de una organización:

- Parte y se ve afectado por los componentes objetivos (estructurales, personales y funcionales) de las organizaciones.
- Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que “interpretan” la naturaleza de las condiciones objetivas.
- Esa construcción subjetiva puede analizarse tanto a título individual (como visión personal y distinta de las cosas) como a título colectivo (como visión compartida de las circunstancias organizativas).
- Acaba afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).

Hoy y Claver (1986) presentan una idea del “clima” notablemente integradora en el mismo sentido aquí señalado. Según ellos, el “clima” es:

- Una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar.
- Que se ve afectada por elementos diversos de la estructura y funcionamiento de la organización, como por ejemplo, por el estilo de liderazgo que se ejerza en esa organización.
- Que está basada en concepciones colectivas.

Y que influye en la conducta de los miembros de la organización.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de esta investigación ha consistido en conocer mejor cómo es el clima de trabajo que se vive en los centros educativos públicos de Infantil/Primaria y Secundaria en el ámbito de gestión del M.E.C., las causas que el profesorado de esos centros señalan como determinantes y algunas propuestas/alternativas de actuación formuladas desde los mismos Colegios e Institutos.

En el propio proyecto, nos planteábamos:

1. Conocer cuál es el clima real de trabajo en los centros públicos de Infantil/Primaria y Secundaria.
2. Precisar los elementos, factores y actuaciones (internos y externos) que inciden más claramente en el clima de los centros.
3. Determinar la incidencia de la participación del profesorado en la consecución de un Clima adecuado de trabajo.
4. Identificar las líneas de actuación que más se demandan desde el profesorado para potenciar y optimizar las relaciones de comunicación, participación y mejorar el clima de trabajo en los centros.
5. Conocer el nivel, tipo, ámbitos e intensidad de participación del profesorado en los centros escolares.
6. Precisar los elementos, factores y actuaciones (internas y externas) que inciden más claramente en la participación del profesorado en los centros.
7. Identificar los niveles de satisfacción de los profesores y los elementos con los que se relacionan, en términos de causalidad.

**Algunas precisiones:**

A medida que avanzaba nuestro trabajo y, sobre todo, a partir del seminario que tuvimos con profesores y directivos sobre el mismo tema, se hizo evidente la necesidad de concretar las múltiples dimensiones del clima y agruparlas, quedando unos objetivos referidos a los centros y en torno a:

¿Cómo se está produciendo y cuál es el grado de comunicación?

¿Cuál es el grado de motivación?

¿Cuál es el grado de confianza?

¿Cómo se está produciendo y cuál es el grado de participación?

¿Cómo se inciden otros aspectos como dirección, objetivos, etc.?

Por otro lado, ¿Qué elementos y factores inciden directamente en la comunicación, motivación, confianza y participación en los centros, así como otros órganos, actuaciones y aspectos del Centro?

Finalmente, ¿Cómo podría mejorarse, en opinión del profesorado, el clima de trabajo en los centros, a través de la comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos?

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se trata de un trabajo realizado en la línea de investigación evaluativa, a partir de un modelo evaluativo, causal e interpretativo, con un componente cualitativo muy marcado, que se apoya en datos fiables científicamente recogidos.

Hemos partido de un cuestionario base con treinta items, que sometido a estudio exploratorio por parte del equipo con varios grupos de profesores, especialmente en un seminario específico, dio como resultado un cuestionario compuesto por 132 items, agrupados en cuatro grandes factores (comunicación, motivación, confianza y participación), que actúan como dimensiones fundamentales del clima de trabajo, así como “otros aspectos” de la organización y funcionamiento de los centros docentes.

Para ello, se aplicaron los cuestionarios a 1024 profesores de diversos centros públicos de Infantil/Primaria y/o Secundaria, que conforman la muestra de nuestro estudio. De ellos, 845 profesores se distribuyen en 78 centros escolares, mientras que el resto, 178 profesores, no manifiestan el centro al que pertenecían. La muestra procede de distintos ámbitos geográficos y tipología de centros. Se trató de realizar un muestreo aleatorio, estratificado y proporcional, en el que se tuvieron en cuenta los siguientes estratos: etapas que se imparten en el centro, número de alumnos matriculados, habitantes de la localidad en la que se ubica el centro, número de profesores en el centro, y si este es rural o urbano.

También se ha considerado el sexo, titulación del profesorado, años de servicio, si ha ocupado cargos directivos o de coordinación y su formación en cuestiones de “clima” de trabajo en centros educativos.

El tratamiento estadístico es fundamental/descriptivo incluye frecuencias y porcentaje de respuesta, con las respectivas medias y desviaciones típicas. Los resultados se presentan en forma de tablas (una general y otras cruzadas, comparando las distintas variables de control con otras cuya relación nos ha parecido de especial relevancia).

Se ha probado la fiabilidad de medida del instrumento completo y de cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, que ha resultado muy alto (mayor que 0,9).

Es importante señalar que esta investigación puede considerarse continuación y ampliación de otra mucho más modesta que sirvió como Tesis

Doctoral, (Martín 1994) con el título: “Participación y Clima en el ámbito escolar”. En esta ocasión se utilizó un cuestionario notablemente más reducido, con 30 ítems, que se aplicó sólo a miembros del Equipo Directivo de centros públicos (Director/a, Jefe de Estudios y/o Secretario/a), y cuyos resultados han sido recientemente publicados (Martín 1997)

**MODELO DE CUESTIONARIO**

Clima de Trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil / Primaria y Secundaria.

La cumplimentación de este cuestionario es siempre voluntaria. El anonimato de las personas y centros que participen en la investigación quedan totalmente garantizados por el equipo de investigación.

En el cuestionario que presentamos, formulamos una serie de preguntas sobre variable que, pensamos, inciden directamente en la configuración del clima de trabajo de los centros.

Los factores (grandes dimensiones) fueron:

- Comunicación. - Motivación. - Confianza. - Participación. - “Otros aspectos”.

La escala de respuesta utilizada fue:

Muy baja/o	Baja/o	Regular	Buena	Alta/o	Muy alta/o
0	1	2	3	4	5

A continuación presentamos las “Grandes Dimensiones o “Factores” (Comunicación, Motivación, Participación, Confianza y Otros Factores) con las subdimensiones utilizadas para construir el cuestionario. Para no alargar excesivamente el artículo y, dado que el trabajo completo se encuentra publicado, sólo detallamos la parte del cuestionario dedicada a “PARTICIPACIÓN”.

**1. COMUNICACIÓN**

- a. Como le parece que se está produciendo la comunicación/traslado de información.
- b. Sobre la rapidez/agilidad en el traslado de la información/comunicación.
- c. Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa.
- d. Sobre el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa.
- e. Sobre la utilidad/funcionalidad de las normas que afectan a la comunicación.
- f. Cómo inciden los espacios y horarios del centro en la comunicación.
- g. Sobre la posibilidad de ocultar información, le parece que se oculta.
- h. ¿Qué razones le parece que son las que conforman la situación que Vd. indica?
- i. ¿Qué actuaciones sugiere como importantes para mejorar el nivel de comunicación en el centro?

**2. MOTIVACIÓN**

- a. Cómo le parece que es el grado de satisfacción existente en el centro.
- b. Cómo le parece que es el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro.
- c. Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora.
- d. Cómo considera que es el grado de autonomía existente en su centro.
- e. En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en el centro.

- f. ¿Qué razones le parece que son las que conforman la situación que Vd. indica?
- g. ¿Qué actuaciones sugiere como importantes para mejorar el nivel de motivación del centro?

**3. CONFIANZA**

- a. Cómo le parece el grado de confianza que se vive en su centro.
- b. Cómo le parece el grado de sinceridad en las relaciones en su centro.
- c. ¿Qué razones le parece que son las que conforman la situación que Vd. indica?
- d. ¿Qué actuaciones sugiere como importantes para mejorar el nivel de confianza en el centro?

**4. PARTICIPACIÓN**

<b>Cómo le parece que es la participación en las actividades del centro</b>						
4.1. Por parte del profesorado	0	1	2	3	4	5
4.2. Por parte del alumnado	0	1	2	3	4	5
4.3. Por parte de los padres	0	1	2	3	4	5
4.4. Por parte del Ayuntamiento	0	1	2	3	4	5
4.5. Por parte de la Administración Educativa	0	1	2	3	4	5
4.6. Por parte de otros sectores (empresas, asociaciones, etc.)	0	1	2	3	4	5

<b>Sobre la participación en los Órganos Colegiados del Centro (C. Escolar y Claustros)</b>						
4.7. En el Consejo Escolar participan habitualmente sus miembros	0	1	2	3	4	5
4.8. Los profesores participan voluntariamente en el Consejo Escolar	0	1	2	3	4	5
4.9. Asistencia del profesorado al Consejo Escolar	0	1	2	3	4	5
4.10. Asistencia de los profesores a las reuniones del Claustro.	0	1	2	3	4	5
4.11. Participación en las deliberaciones del Claustro	0	1	2	3	4	5
4.12. Participación en la toma de decisiones del Claustro	0	1	2	3	4	5
4.13. Cómo es el nivel de consulta al Claustro desde el equipo directivo en los temas relevantes del centro	0	1	2	3	4	5

<b>Como propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones</b>						
4.14. De sus mismos compañeros	0	1	2	3	4	5
4.15. De los alumnos	0	1	2	3	4	5
4.16 De los padres	0	1	2	3	4	5

<b>Sobre grupos formales e informales del profesorado en el Centro</b>						
4.17. Tendencia del profesorado para formar parte de grupos diversos	0	1	2	3	4	5
4.18. Existencia de grupos formales en el centro (reglamentarios)	0	1	2	3	4	5
4.19. Existencia de grupos informales en el centro (voluntarios)	0	1	2	3	4	5
4.20. Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos formales	0	1	2	3	4	5
4.21. Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos informales	0	1	2	3	4	5
4.22. Grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades del centro.	0	1	2	3	4	5
4.23. Grado en que dificultan los grupos formales las actividades del centro	0	1	2	3	4	5
4.24. Grado en que ayudan los grupos informales las actividades del centro	0	1	2	3	4	5
4.25. Grado en que dificultan los grupos informales las actividades del centro	0	1	2	3	4	5

<b>Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro</b>						
4.26. Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su centro (Ciclo, Departamentos, etc.)	0	1	2	3	4	5
4.27. Cómo valora el desarrollo de las reuniones en su centro	0	1	2	3	4	5
4.28. Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo	0	1	2	3	4	5
4.29. Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su centro	0	1	2	3	4	5

<b>Sobre la coordinación en el centro, cómo le parece que se está produciendo</b>						
4.30. Entre el profesorado (Equipos de Ciclo, Departamentos, etc.)	0	1	2	3	4	5
4.31. Entre el profesorado y los padres	0	1	2	3	4	5
4.32. Entre el profesorado y el equipo directivo	0	1	2	3	4	5
4.33. Entre el profesorado y la Administración Educativa (Inspección, etc.)	0	1	2	3	4	5

**¿Qué razones le parece que son las que conforman la situación que Vd. indica?**  
 -  
 -

**¿Qué actuaciones sugiere como importantes para mejorar el nivel de participación el centro?**  
 -  
 -

**5. “OTROS ASPECTOS”**

- a. Dirección/Gestión/Control.
- b. Respeto/Comprensión/Aceptación.
- c. Contexto/Entorno.
- d. Distribución/Organización/Aprovechamiento de los recursos.
- e. Convivencia/Disciplina/Normas.
- f. Objetivos del centro.
- g. Funcionamiento del centro.
- h. Cómo le parece la implicación en configurar un clima adecuado para el trabajo del centro.
- i. Planificación del centro.
- k. ¿Qué razones le parece que son las que conforman la situación que Vd. indica?
- j. Clima de trabajo del centro.
- l. ¿Qué actuaciones sugiere como importantes para mejorar estos aspectos en el centro?

**RESULTADOS**

**En relación con LA COMUNICACIÓN**

**1.1 RAZONES POSITIVAS Y/O NEGATIVAS**

Claves negativas:

- 1ª Falta de tiempo para dialogar en los centros.
- 2ª Demasiados cambios del profesorado cada año (interinos, etc.)
- 3ª Actitud negativa de algunos compañeros y/o padres.
- 4ª Actitud poco realista de los padres frente a los problemas de sus hijos.
- 5ª Falta de respeto y enfrentamientos entre compañeros y con padres.

Claves positivas:

1ª Ambiente distendido.

2ª Comunicación cuidada.

3ª Buen nivel de coordinación entre el profesorado.

4ª La experiencia docente.

NOTA: Destaca cómo las referencias que se hacen a los aspectos vinculados estrictamente al profesorado, son mucho mayores que las que hacen referencia a los padres; los alumnos, apenas se mencionan.

## 1.2. ACTUACIONES DE MEJORA QUE SUGIEREN

1ª Dejar más tiempo libre (sin clases) a los profesores.

2ª Estabilizar las plantillas de profesores en los centros.

3ª Formar en esta materia al profesorado.

4ª Informar a los padres de cuál es su papel y cómo deben dirigirse al centro.

5ª Que haya sitios agradables para reunirse.

6ª Que se fomente el diálogo abierto.

7ª Que hubiese jornada continuada en los centros.

8ª Buscar fórmulas de comunicación más rápidas con los padres.

9ª Organizar escuelas de padres.

## En relación con la MOTIVACIÓN

### 2.1. RAZONES POSITIVAS Y/O NEGATIVAS

Claves negativas:

1ª Escaso prestigio de su trabajo.

2ª Sentimiento de "soledad".

3ª Escasa consideración de la labor pedagógica, piensan que somos "cuidadores".

4ª Escasa implicación de los padres.

Claves positivas:

1ª Motivación por el trabajo realizado en contacto directo con los alumnos.

2ª Entrega del profesorado a su trabajo.

3ª Buen clima de trabajo en el Claustro.

### 2.2. ACTUACIONES DE MEJORA QUE SUGIEREN

1ª Más respaldo y estímulo desde la Administración Educativa.

2ª Lograr más prestigio y reconocimiento de la labor docente.

3ª Tener más autonomía en el centro.

4ª Conseguir más motivación (ganas de trabajar) en el profesorado.

5ª Más formación permanente por parte del profesorado.

## En relación con la CONFIANZA

### 3.1. RAZONES POSITIVAS Y/O NEGATIVAS

Claves negativas:

1ª Falta de claridad y sinceridad.

2ª Demasiada responsabilidad para el profesorado.

3ª Priman los intereses individuales.

4ª Actitud negativa de los padres.

Claves positivas:

1ª Confianza en el equipo de profesores.

2ª Confianza en el equipo directivo.

### 3.2. ACTUACIONES DE MEJORA QUE SUGIEREN

1ª Más respeto y franqueza entre el profesorado.

2ª Elaborar y desarrollar proyectos comunes (entre toda la comunidad educativa).

3ª Que haya más reuniones informales.

4ª Más actividades formales para el profesorado.

## En relación con la PARTICIPACIÓN

### 4.1. RAZONES POSITIVAS Y/O NEGATIVAS

Claves negativas:

1ª Pasividad y poca implicación del profesorado.

2ª Limitada formación para trabajar en equipo.

3ª Escasa efectividad del trabajo en equipo.

4ª Escasa coordinación entre la práctica con la realidad.

5ª Poca participación y colaboración de los padres.

6ª Desconocimiento sobre la reforma educativa.

7ª Dificultades organizativas.

Claves positivas:

- 1ª El profesorado conoce la realidad de la participación en los centros (las posibilidades y deseos de participación) por parte de toda la comunidad educativa.
- 2ª El profesorado apoya y se responsabiliza de las actividades que se realizan en el centro.

#### 4.2. ACTUACIONES DE MEJORA QUE SUGIEREN

- 1ª Formar grupos de trabajo más operativos.
- 2ª Que la participación sea voluntaria.
- 3ª Plantear objetivos más claros y concretos en las actuaciones que se proponen.

#### En relación con “OTROS ASPECTOS”

##### 5.1. RAZONES POSITIVAS Y/O NEGATIVAS

Claves Negativas:

- 1ª El profesorado no está contento, se siente desmotivado.
- 2ª Los padres colaboran poco en el centro y con los profesores.
- 3ª No se cree suficiente en la enseñanza pública.
- 4ª Existe cierta sensación de “no complicarse la vida”, de “dejar hacer”.
- 5ª Demasiados “papeles” y trabajo administrativo en el centro.
- 6ª Falta de coordinación y trabajo en equipo entre el profesorado.
- 7ª No se aprovechan debidamente los recursos internos y externos.

Claves positivas:

- 1ª Dedicación del profesorado.
- 2ª Dedicación del equipo directivo.
- 3ª El profesorado busca la forma de trabajar más a gusto.

##### 5.2. ACTUACIONES DE MEJORA QUE SUGIERE

- 1ª Más apoyo de la Administración al profesorado.
- 2ª Más apoyo de la Administración a la Escuela Pública.
- 3ª Se necesita más comunicación y debate de los temas en los centros.
- 4ª Se necesita más autonomía para abordar los problemas con los alumnos difíciles.
- 5ª Es preciso más comprensión entre los compañeros.
- 7ª Es preciso reducir el número de reuniones y hacerlas más breves.
- 6ª Hay que conocer mejor la normativa, especialmente la L.O.G.S.E. y L.O.P.E.G.C.E..
- 9ª Los padres deben interesarse además de por las notas de sus hijos, por los demás alumnos y profesores.
- 8ª Es necesario pensar más en los intereses y posibilidades de los alumnos.
- 11ª Hay que programar actividades de forma que impliquen a otras personas (profesores, padres, etc.)
- 10ª Hay que trabajar más en equipo y formar para ello.

#### CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En este apartado vamos a señalar brevemente las conclusiones más relevantes que se desprenden de la investigación realizada, sin entrar en la información que se podría obtener del estudio en profundidad de las más de 150 variables utilizadas en el estudio y que, pensamos, podría ser objeto de un trabajo posterior más profundo y extenso.

La primera y fundamental es que, según la opinión del profesorado la Educación Infantil, Primaria y Secundaria, de centros públicos ubicados en el ámbito de gestión directa del M.E.C., el clima de trabajo en los centros escolares podemos considerarlo BUENO, con reservas. La valoración global realizada de todas las respuestas, siguiendo la escala propuesta en la investigación (Muy bajo, Bajo, Regular, Bueno, Alto, Muy Alto), nos muestra cómo sólo le falta una décima para llegar el valor 3 que indicaría BUENO (2,8955).

Si analizamos cada uno de los factores que hemos propuesto como determinantes del Clima, vemos que el mejor valorado es CONFIANZA con (3,0924), seguido de COMUNICACIÓN (3,0813), situándose en el nivel más bajo la PARTICIPACIÓN (2,6391), seguido de la MOTIVACIÓN (2,6696) y los OTROS ASPECTOS (2,9952), entre los que se incluyen variables muy distintas que conviene analizar de forma diferenciada.

Es importante señalar que globalmente NO SE LLEGA A LA VALORACIÓN DE BUENO/A que significaría la mitad de la escala, aunque queda muy cerca.

En términos generales, se considera más negativo la participación/colaboración/... de los padres y Administración Educativa, esto es, los aspectos que

tienen que ver con lo que se considera ámbito externo al centro. Sin embargo, los relacionados con la participación/colaboración/... de los profesores entre sí, y de éstos con el equipo directivo, etc, son los más positivos, teniendo que ver con lo que se considera ámbito interno al centro.

Las valoraciones claramente más bajas son las que se refieren a los puntos que indican el reconocimiento/valoración/... del profesorado que se produce desde la Administración Educativa y Socialmente.

En definitiva, bajo reconocimiento del trabajo que realiza el profesorado en los centros.

Como dato significativo, debemos señalar que, las preguntas que se refieren a la “Opinión del profesorado sobre el papel/actuación de la Administración Educativa”, son las que aparecen más altas en ausencia de respuestas (valores perdidos, ej. Items 1.11. y 2.6.). Llama más la atención dado el nivel de respuesta en todo el estudio y, consiguientemente, los pocos valores perdidos, esto es, de items no contestados.

Las valoraciones claramente altas, son las que se refieren a puntos que indican la relación entre el profesorado, el equipo directivo y, del equipo directivo con el profesorado.

Destaca también la percepción negativa que tiene el profesorado sobre la incidencia de los grupos formales existentes en los centros, en lo que se refiere a facilitar la tarea y tomar decisiones.

Las preguntas referidas a “Funcionamiento del centro”, “Planificación” y “Cumplimiento de objetivos” registra un nivel de respuesta positiva muy similar, demostrando cierta coherencia y uniformidad en estos ámbitos tan directamente relacionados.

Es muy esclarecedor para el estudio final y la posible toma de decisiones, los resultados de los items referidos a la “Implicación del profesorado y otros sectores, para lograr un clima favorable” (items 5.20 a 5.24), quedando de manifiesto que la menor implicación corresponde a la Administración y a los padres y la mayor implicación corresponde al equipo directivo y al profesorado, en este orden.

Resulta especialmente interesante comparar la opinión general que se expresa sobre el “Clima de trabajo en su centro”, pregunta hecha de forma directa al final del cuestionario, y la síntesis del estudio en forma de Media.

Pregunta concreta sobre el “Clima del centro”.....3,17  
 Síntesis del estudio/investigación.....2,89

Observamos una opinión general más “generosa”, de lo que resulta cuando vamos precisando algunos aspectos que inciden en el clima de trabajo de los centros.

Finalmente, destacar la escasa formación que ha recibido el profesorado sobre este tema (Clima), lo escasa que considera que es la oferta de cursos y actividades sobre Clima de Trabajo en los centros educativos, y cómo se demanda más formación en este campo.

TENDENCIAS DE VALORACIÓN para cada factor de los señalados como determinantes del Clima de Trabajo en los Centros.

<b>En cuanto a la COMUNICACIÓN</b>	
Dimensiones	Tendencia
1.Cómo le parece que se está produciendo la comunicación/traslado de información: Destaca positivamente, “Del equipo directivo al profesorado”. Destaca negativamente, “De la Administración Educativa al centro”.	Buena-Alta
2. Sobre la rapidez/agilidad en el traslado de la información/comunicación: Destaca positivamente, “Entre miembros del equipo directivo”. Destaca negativamente, “Entre el centro y la Administración”.	Buena-Alta

Dimensiones	Tendencia
3. Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa: Destaca positivamente, “Del equipo directivo a los profesores”. Destaca negativamente, “De los alumnos al profesorado”.	Buena-Alta
4. Sobre el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad educativa: Destaca positivamente, “De los profesores al Equipo Directivo” y “De los profesores a los alumnos”. Destaca negativamente, “De los padres al profesorado”.	Buena-Alta
5. Sobre la utilidad de las normas que afectan a la comunicación: Destaca positivamente, “Las normas que se fijan en el centro”. Destaca negativamente, “Las que vienen de la administración”.	Regular- Buena
6. Como inciden los espacios y horarios del centro en la comunicación: No hay diferencias notables entre los ítems	Regular- Buena

**NOTA:**

En este factor, una de las subdimensiones, la que se refiere a “Ocultar información” con sus tres ítems, es la que hemos referido anteriormente como, deficiente en su formulación, por lo que ha sido excluida del estudio general. En todo caso, después de analizadas las respuestas, podemos concluir que el profesorado opina que no se oculta información, aunque de los tres ítems, el de más baja valoración es el que se refiere a la ocultación de información desde la Administración.

<b>En cuanto a la MOTIVACIÓN</b>	
Dimensiones	Tendencias
1. Cómo le parece que es el grado de satisfacción existente en el centro: Destaca positivamente, “El Equipo Directivo con el profesorado”. Destaca negativamente, “Los profesores con los resultados”	Regular-Buena
2. Cómo le parece que es el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro: Destaca positivamente, “Sobre su propia tarea”. Destaca negativamente, “La Sociedad hacia sus profesores”.	Regular-Buena
3. Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional (cómo cree que se le valora) Destaca positivamente, Ninguno. Destaca negativamente, “A nivel social en general”.	Regular-Buena
4. Cómo considera que es el grado de autonomía existente en su centro: Destaca positivamente, “Autonomía pedagógica”. Destaca negativamente, “Autonomía económica” y “Autonomía de gestión”.	Regular-Buena
5. En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en el centro: Destaca positivamente, “Con su trabajo de aula”. Destaca negativamente, “Relaciones con la Administración Educativa” y “Relaciones externas”.	Regular-Buena

<b>En cuanto a la CONFIANZA</b>	
Dimensiones	Tendencia
1. Cómo le parece que es el grado de confianza que se vive en su centro: Destaca positivamente, “Entre miembros del equipo directivo”. Destaca negativamente, “Entre el centro y la Administración”.	Buena-Alta
2. Cómo le parece que es el grado de sinceridad en las relaciones en su centro: Destaca positivamente, “Entre miembros del equipo directivo” Destaca negativamente, Ninguno	Buena-Alta

<b>En cuanto a la PARTICIPACIÓN</b>	
Dimensiones	Tendencias
1. Cómo le parece que es la participación en las actividades del centro: Destaca positivamente, “Por parte del profesorado”. Destaca negativamente, “Por parte de la Administración Educativa”, “De otros sectores”	Regular-Buena
2. Sobre la participación en los Órganos Colegiados del centro (Consejo Escolar y Claustro): Destaca positivamente, “Asistencia de profesores al Claustro”. Destaca negativamente, Ninguno.	Buena-Alta
3. Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones: Destaca positivamente, “De los compañeros”. Destaca negativamente, “De los padres”.	Regular-Buena
4. Sobre grupos formales e informales en el centro: Destaca positivamente, Ninguna. Destaca negativamente, “Dificultan los grupos formales”.	Regular-Buena
5. Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro. Destaca positivamente, Ninguno. Destaca negativamente, “Formación de los profesores para el trabajo en equipo”.	Regular-Buena
6. Sobre la coordinación en el centro: Destaca positivamente, “Entre profesores y equipo directivo”. Destaca negativamente, “Entre profesores y Administración Educativa”.	Regular-Buena

En cuanto a OTROS ASPECTOS	
Dimensiones	Tendencias
1. Dirección/Gestión/Control en su centro: Destaca positivamente, “Método de gestión” y “Método de dirección”. Destaca negativamente, Ninguno.	Buena-Alta
2. Respeto/Comprensión/Aceptación: Destaca positivamente, “La aceptación entre los profesores”. Destaca negativamente, Ninguno.	Buena-Alta
3. Contexto / Entorno: Destaca positivamente, “Conocimiento del Contexto”. Destaca negativamente, Ninguno.	Buena-Alta
4. Distribución/Organización/Aprovechamiento de recursos: Destaca positivamente, “Recursos humanos”. Destaca negativamente, Ninguno.	Buena-Alta
5. Convivencia/Disiplina/Normas: Destaca positivamente, “Nivel de convivencia”. Destaca negativamente, Ninguno.	Buena-Alta
6. Cumplimiento de los Objetivos del centro.	Buena-Alta
7. Cómo es el Funcionamiento del Centro.	Buena-Alta
8. Cómo le parece la implicación en configurar un clima adecuado para el trabajo en el centro: Destaca positivamente, “Por parte del equipo directivo”. Destaca negativamente, “Por parte de la Administración Educativa” y “Por parte del profesorado”.	Regular-Bueno
9. Cómo es la Planificación del centro.	Buena-Alta
10. Cómo es el Clima de trabajo del centro.	Buena-Alta

### MÁS ALLÁ DE LAS CONCLUSIONES

Sobre la participación del profesorado, en lo que podríamos denominar “más allá del estudio”, esto es, desde las inferencias que pueden hacerse tanto de los datos como de las aportaciones cualitativas, podemos apuntar con claridad varias cuestiones:

- La concreción de la participación en las instituciones educativas, depende muy directamente de la posición que al respecto adopten los profesores. Dicho de otra forma, el profesorado incide directamente en la práctica participativa de los centros.
- No existe un modelo participativo definido como propio en los centros educativos. Las instituciones educativas asumen un modelo general que “aplican” en sus contextos sin la necesaria re exión y adaptación.
- La “práctica participativa” en los centros educativos, tiene mucha relación con las concepciones participativas de los directivos y profesores.
- El profesorado no se implica suficientemente en el desarrollo de un modelo participativo, incluso, en ocasiones, dificulta la participación de otros agentes y usuarios.

**NOTAS FINALES:**

1. Este estudio tiene varios antecedentes de investigación, destacando la Tesis Doctoral “Participación y clima en el ámbito escolar” (Martín Bris, M.,1994) y ha tenido continuación en dos estudios realizados por la CAM, “Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes” (Martín Bris, M., 2003) y otro sobre “Participación de padres a nivel municipal y de los centros” (Martín Bris, M., 2005) para la Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha, reseñados en la bibliografía.

2. En esta publicación aparece el equipo completo de la investigación y los demás coautores de la publicación.

MARTIN BRIS, M. y otros (1999): Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros educativos. Ed. U. de Alcalá - MEC Madrid

**BIBLIOGRAFÍA**

CARNICERO, P. (2001). Gobierno, participación y control de los centros educativos. Evaluación de los Consejos Escolares de Centro. Departamento de Didáctica y Organización Educativa, Universidad de Barcelona (tesis doctoral, documento policopiado)

GAIRÍN, J. (2004): “Los proyectos educativos de ciudad. El caso de “Barcelona, ciudad educadora”.. En GAIRÍN, J. y DRADER, P. (coord.): Organización y gestión de centros educativos. Barcelona, Praxis, págs 101-120.

MARTÍN BRIS, M. (1994). Participación y clima en el ámbito escolar. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

MARTIN BRIS, M. y otros (2003): Clima de trabajo y rendimiento: relaciones causales. Ed. U. de Alcalá. Madrid

MARTÍN BRIS, M. y equipo (2005). Participación de los padres y madres de alumnos en ámbito municipal y de los Centros escolares. Toledo. Consejo Escolar de Castilla – La Mancha.

SAN FABIAN MAROTO, J. L.(1994a). “Participar más y mejor”. En Cuadernos de Pedagogía, nº 224, abril: 70-71.

SAN FABIAN MAROTO, J. L.(1994b). “La participación”. En Cuadernos de Pedagogía, nº 222, febrero, pp: 18-21.

SANTOS GUERRA, M. A.(1997). El crisol de la participación. Estudio etnográfico sobre la participación en consejos escolares de centro. Madrid, Escuela Española.

**AUTOR DEL ARTÍCULO:** MARIO MARTÍN BRIS [mario.martin@uah.es](mailto:mario.martin@uah.es) UNIVERSIDAD DE ALCALÁ . PROFESOR DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

**Breve currículum profesional:** Estudios:- Diploma en Formación del Profesorado, Universidad Complutense de Madrid; Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid; Dr. en Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid.

Responsabilidades Actuales: Profesor Titular en la Universidad de Alcalá (Madrid). Departamento de Educación. Área de Didáctica y Organización Escolar. Director del Departamento de Educación. Miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Alcalá

Miembro del Consejo Escolar de Castilla-La Mancha. Miembro de la Comisión Ministerial sobre Metodologías Docentes en la Universidad (Secretaría de Estado de Universidades/MEC). Director del Programa de Doctorado en Educación: La Acción Educativa, Perspectivas Histórico-Funcionales.

Director del Master en Educación: Planificación, Innovación y Gestión de la Práctica Educativa. Director del Master en Educación: Gestión y Evaluación de Instituciones Educativas. Director del Master en Formación de Formadores Sociolaborales. Coordinador pedagógico en otros Master Docencia Actual en Pre-Grado (Magisterio y Psicopedagogía)

Profesor de las asignaturas: . Organización Escolar; . Evaluación de Centros y Programas; . Diseño y Desarrollo Curricular Docencia Actual en Post-Grado

Profesor en varios programas de Doctorado en España y otros países. Planificación como recurso de innovación y cambio