

EL CLIMA DE CENTRO Y LAS RELACIONES DE COMUNICACION

El objetivo de este documento es ofrecer la perspectiva organizativa de un centro desde el ámbito de las relaciones de comunicación que existen entre el colectivo de personas que configuran esa entidad educativa.

Como resultado del tipo de relaciones vividas en un centro surge lo que se viene a llamar clima del centro, concepto que hace referencia al conjunto de percepciones colectivas, pensamientos y valores de los miembros de una organización que la caracteriza, diferenciándola de cualquier otra.

El módulo consta de una parte teórica en la que se ofrece información sobre los aspectos fundamentales del tema y de otra parte más práctica, en la que se solicita del lector una implicación activa, cooperando en actividades y resolviendo casos simulados.

En definitiva pretendemos con este documento facilitar y ayudar a profesionales de la enseñanza que se encuentran en su primer año de docencia.

I. INTRODUCCION

En los casos que a continuación se desarrollan hemos querido reflejar distintos aspectos de la vida organizativa de centros de Enseñanza Media similares al que tú has accedido recientemente.

El propósito del módulo en general y de los casos en particular, es facilitarte el ingreso al mundo del trabajo, situarte dentro del contexto en el que vas a desenvolvete profesionalmente, intentando que con un menor esfuerzo obtengas mejores logros.

Esta tarea que ahora emprendes, no es una empresa fácil. Te encontrarás con diversas dificultades de tipo administrativo-burocrático, de metodología, de recursos. Vas a tener que solventar problemas referentes a la organización de tu asignatura; enfrentarte con asuntos relativos a disciplina; entrevistas con padres; cuestiones de evaluación, motivación, planificación. Tendrás que compartir y gestionar trabajos con tus compañeros así como mantener algún tipo de relaciones con ellos.

Todos estos son aspectos que en alguna medida van a condicionar tu quehacer diario. Son elementos que configuran y dan cuerpo al clima organizativo que se vive en tu centro. Por eso, es conveniente que vayas tomando conciencia de todos y cada uno de ellos a fin de que te sitúes en las condiciones más idóneas para trabajar.

De este modo conseguirás resultados satisfactorios que compensarán el esfuerzo y empeño invertidos inicialmente.

Se entiende que un centro posee una organización compleja, que son muchas las variables que interrelacionándolas, configuran y dan vida al mismo. Hay que subrayar que la diversidad de posibles combinaciones entre los distintos aspectos a considerar hace que cada centro tenga un funcionamiento específico, el cual parece necesario conocer a fin de integrarse adecuadamente en el sistema.

Es necesario que cada uno nos sintamos elementos importantes e integradores en el funcionamiento de nuestro centro. Hay que vivir la experiencia desde dentro y no como meros espectadores ajenos al desenlace.

Como miembros de una organización se precisa la implicación en la misma acometiendo tareas, proporcionando opiniones y sugerencias, prestando servicios, cuestionando alternativas para que esa organización adopte su idiosincrasia específica que la haga única y diferente de las demás.

Hay pues, que desarrollar la habilidad de potenciar elementos personales que den a cada centro su personalidad característica.

Un aspecto importante a considerar es que la vida organizativa de un centro, además de las ya sabidas tareas burocráticas y administrativas, se compone de las relaciones humanas entre los miembros de la organización. Estas relaciones influyen considerablemente en el clima organizativo del centro, dado que ese compuesto, formado por la personalidad de sus distintos componentes, va a originar el tipo de relación que representa.

Igualmente la personalidad de los líderes ya sean formales – establecidos desde la estructura– o informales, va a influir en el tipo de relaciones que se establezcan en el centro educativo; a condicionar al clima que caracterice al centro y todo ello junto va a favorecer o entorpecer la tarea educativa de todos y cada uno de los miembros de esa organización educativa.

Por lo tanto vamos a centrar nuestro trabajo en estos dos últimos aspectos:

- 1.- El clima o ambiente de centro.
- 2.- Las relaciones de comunicación.

Ahora vas a leer dos situaciones distintas que configuran dos centros educativos de nuestro entorno. Quizás, algunos aspectos te resulten familiares. No obstante, intenta leer detenidamente y reflexionar sobre los textos que a continuación te ofrecemos.

ESCENARIO A.-

En el Instituto A, situado en una zona céntrica de una importante población la jornada de trabajo empieza puntualmente a las 8'30 de la mañana. Los alumnos saben que tienen un margen de diez minutos para llegar después de esa hora. A partir de entonces, tendrán que permanecer en la biblioteca.

El jefe de estudios, que lleva varios años de experiencia en el cargo, atiende cuidadosamente todos los asuntos de su competencia, incluidos los de disciplina, para los que últimamente se están empezando a tomar severas medidas a fin de que el orden y seriedad reinen en el centro.

El director es un hombre de mediana edad, con mucho carácter, que ejerce un constante control sobre los profesores y las actividades que se realizan en el centro hasta en los detalles más pequeños.

El centro goza de una amplia plantilla de profesores los cuales no suelen implicarse en las actividades de la entidad dada la escasa participación que se les brinda. Se sienten desmotivados y tratan simplemente de cumplir bien con su obligación -cosa que por otra parte se les exige- lo más estrictamente posible.

En líneas generales el centro funciona bien. Los padres colaboran poco con el centro ya que piensan que sus hijos se encuentran en manos de profesionales.

ESCENARIO B.-

El Instituto B, situado en una zona comarcal, es de los denominados de nueva creación. El claustro se compone de un reducido número de profesores jóvenes, con iniciativa y entusiasmo.

El director se siente colega de sus compañeros e intenta llevar a cabo una dirección compartida, trabajando con los profesores en la fijación de metas, resolución de problemas, aceptando consejos, sugerencias...

El profesorado disfruta trabajando en común porque observa como entre todos van organizando el centro. Han pedido a los padres que se asocien y que trabajen conjuntamente con ellos.

Esta vivencia profesional hace que el profesorado mantenga buenas relaciones sociales y de amistad incluso fuera del ámbito escolar.

Sin embargo, diariamente se plantean problemas tanto de régimen interno (disciplina, tareas burocráticas, sobrecarga de trabajo) como en relación con la Administración y el Ayuntamiento (dotación de material, nombramientos, personal de limpieza y mantenimiento) para los cuales no se consideran aún preparados y encuentran difícil solución.

EJERCICIOS

Intenta contestar a estas preguntas que pensamos te ayudarán a reflexionar sobre lo que has leído.

- 1.- ¿ Crees que la actitud del director y/o jefe de estudios pueden determinar el clima social de un centro ?
- 2.- ¿ Los aspectos físicos y materiales de los centros (tamaño, situación, condiciones de habitabilidad, equipamientos) condicionan, en alguna medida, el ambiente de los mismos?
- 3.- ¿ En qué medida los problemas de disciplina afectan a la vida organizativa de los centros?
- 4.- ¿ Qué piensas sobre la influencia de las Asociaciones de Padres en los centros?
- 5.- ¿ Y sobre la posible conexión entre el centro y el barrio?
- 6.- A tu juicio, qué situación reporta mayores beneficios para el rendimiento escolar, aquella en la que existe un orden y jerarquización del trabajo perfectamente establecido, o por el contrario, una que respete los intereses e iniciativas de los miembros que pertenecen a la misma ?

7.- ¿ Has pensado alguna vez en el PAS como uno de los elementos configuradores del clima del centro?

8.- Según tu experiencia, ¿ Crees que en general el profesorado se siente motivado, comprometido e implicado en la vida organizativa de los centros? ¿ En qué situaciones lo es más? ¿ Qué repercusiones puede tener sobre los demás elementos que configuran el ambiente del centro?

II. CONCEPTO DE CLIMA DE CENTRO Y RELACIONES DE COMUNICACION.

Las relaciones entre los profesores se dan en el contexto de organizaciones muy particulares a las que denominamos centros escolares. Estas organizaciones poseen características específicas que las hacen distintas de otras organizaciones sociales y, al mismo tiempo, otras características que las hacen diferentes entre sí. No debe extrañar por lo tanto que sintamos la necesidad de hablar, en primer lugar, de las organizaciones escolares para entender mejor el tipo de relaciones sociales que se plantean en su seno.

Además nuestra concepción sobre el centro educativo como organización está cambiando bastante en los últimos años y eso hace que interpretemos de manera diferente lo que ocurre dentro de él.

Actualmente parece darse un consenso en torno a la idea de que los centros escolares son organizaciones formales, es decir, sistemas sociales con una estructura específica y, por consiguiente, con objetivos –aunque expresados de manera difusa–, reglas, roles, jerarquía de autoridad, sistemas de recompensa, formas de reclutamiento, coordinación de actividades y esquemas específicos de comunicación.

Sin embargo, la estructura formal de un centro cualquiera no explica por sí sola su funcionamiento real, la riqueza y los matices de su vida colectiva.

Podemos constatar diferencias enormes entre dos centros con idénticas

características estructurales y situados en el mismo o parecido contexto; así pues, ¿Qué es lo que los hace diferentes?.

Muchos estudiosos de las organizaciones escolares piensan que es su historia, su recorrido profesional, lo que marca la diferencia. Y también los valores que, mientras tanto, se han ido sedimentando, la forma particular de interpretar los fenómenos escolares, que poco a poco ha llegado a ser compartida por la mayoría.

Y a este conjunto de ideas y de significados colectivos se les ha dado en llamar "la cultura de la organización" y representa para la escuela lo que para el individuo su personalidad: algo intransferible, reconocible por los demás y que hace a cada uno distinto de todos.

Esto quiere decir que los centros educativos tienen valores y patrones de comportamientos propios, asumidos por la mayoría de sus miembros actuales y transmitidos, por consiguiente, a los nuevos miembros. Y son estos aspectos los que prestan a cada organización sus características propias y distintas y los que condicionan cualquier proceso que en dicha organización se desarrolle, su propia estructura y la del sistema educativo.

Precisamente, la evidencia de que la estructura formal de los establecimientos escolares no representa adecuadamente la totalidad de la vida y de la riqueza organizativa que se desarrolla en su interior, ha hecho que los autores especializados en este campo hayan adoptado masivamente el concepto de "organizaciones débilmente estructuradas" (Loosely Coupled) propuesto por Weick (1976) para referirse a las que, como las escolares, no guardan una relación causal directa entre su estructura y sus procesos organizativos dinámicos.

Con ello, se ha puesto de manifiesto la gran importancia de estos procesos dinámicos que tienen lugar en toda organización, pero que en las débilmente estructuradas condicionan en mayor medida sus resultados. Así, por ejemplo, la cultura de la organización, a la que nos hemos referido más arriba como el conjunto de valores, ideas y símbolos compartidos por la mayor parte de los miembros de la organización. O igualmente los procesos de comunicación que caracterizan un clima o ambiente particular.

Estos procesos no se ajustan a la estructura lineal de la organización, basada en la distribución y el ejercicio de la autoridad, sino que se apoyan

en relaciones directas, a menudo informales y configuradoras de una compleja trama de relaciones psicosociales. Para decirlo con palabras de Allison (1983), la estructura no es tan importante como una serie de variables informales relacionadas con la comunicación y la socialización de los individuos y grupos, tales como la cultura o el clima organizativo.

Justamente es el **clima organizativo** uno de los conceptos que más nos ayudan a entender la trama de relaciones sociales que se establecen en los centros educativos.

En éstos, como en la mayor parte de las organizaciones, las relaciones entre sus miembros no son fenómenos puramente psicológicos y, por tanto, explicables exclusivamente en base a las características conductuales o de la personalidad de los mismos. Sobre dichas relaciones influyen tanto las propias características de la organización, como un buen número de variables situadas en el contexto social que la rodea. En consecuencia, debemos examinar mejor el concepto de clima escolar.

EL CONSTRUCTO "CLIMA ESCOLAR"

En líneas generales, el clima organizativo es un concepto globalizador relacionado con la calidad del medio en una organización y que, según Tagiuri (1968), abarca cuatro tipos de variables: ecológicas (características físicas y materiales del centro), del medio (características de las personas y grupos), del sistema social (interacciones y relaciones sociales), y culturales (valores, creencias y estructuras cognitivas de los individuos y los grupos).

Como señala Finlayson (1987), en López Yañez (1989) muchas personas afirman que pueden percibir perfectamente a partir de su experiencia, la existencia de un clima o ambiente que caracteriza a cada centro docente, pero tienen grandes dificultades para explicarlo o para entender cómo se llega a establecer. Debido a su ambigüedad cada uno caracteriza de una forma particular a esta metáfora, pero todos parecen estar de acuerdo con su carácter altamente significativo, es decir, con su potencial explicativo.

Según Schneider –citado por el propio Finlayson– los individuos dentro del contexto de una organización procesan la información de la misma manera que se construye el concepto de clima del centro, esto es, tomando una serie de claves significativas a partir del contacto diario con dicha organización y componiendo marcos conceptuales que sirven para dar sentido a la propia experiencia.

López Yañez explica en su trabajo (1989) que el clima organizativo en general está basado en las percepciones colectivas, las actitudes, los pensamientos y valores de los miembros de una organización (Jorde-Bloom, 1987). No se trata por tanto de la opinión particular de cualquiera de los individuos sobre el carácter de su organización, sino de aquellos esquemas que son comunes a la mayoría de sus miembros.

Los nuevos miembros perciben a su llegada el clima específico de la organización y ello les sirve de gran ayuda en su proceso de integración.

La definición de Brookever y Erickson (1975, p. 364) refuerza el carácter de construcción social del concepto de clima escolar, en el sentido de que este

"abarca un conjunto de variables definidas y percibidas por los miembros de este grupo. Estos factores pueden ser (...) concebidos como las normas del sistema social y las expectativas..."

Se trata de un concepto formado por la personalidad de sus componentes en el que tiene una importancia destacada la personalidad de sus líderes, tanto si son formales –establecidos desde la estructura– como si son informales. De este modo podemos comprobar como el clima de una organización es influido tanto por la estructura formal como por las relaciones sociales que se dan entre sus miembros (Anderson, 1982).

Para Hoy y Clover (1986, p. 94) el clima escolar es:

"una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar que:
a) se ve afectada por el liderazgo del director, b) es experimentada por los profesores, c) influye en la conducta de

sus miembros, y d) está basada sobre concepciones colectivas."

Según Alvarez y Zabalza (1989) esta definición incorpora unas características relativamente estables del clima escolar por las que podemos describir la vida de un colegio diferenciándolo notablemente de otros. Se contempla el clima como algo dinámico que evoluciona con el paso del tiempo debido tanto a los agentes del medio ambiente externo como a las presiones internas producidas por cambios en la situación de los miembros que componen esa institución escolar.

Autores como Halpin y Croft (1963) centran su definición de ambiente escolar en el concepto de personalidad. Estos autores entienden que es precisamente el clima lo que configura el perfil de cada organización distinguiéndola de todas las demás.

Otros autores como Poole (1985) hablan del concepto de "clima comunicacional" ya que destacan la importancia de la relación existente entre el clima y las relaciones de comunicación.

Resumamos brevemente las notas características del concepto de clima escolar.

1. Es un concepto globalizador que indica el tono o ambiente del centro.
2. Es un concepto multidimensional: influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales como dinámicos o de funcionamiento.
3. Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en la definición del clima de un centro. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.
4. Representa la "personalidad" de una organización o institución.
5. Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.
6. Determina el logro de distintos productos educativos (rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc.)

7. La percepción del medio por los miembros del centro constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.

8. La naturaleza del clima institucional posibilita su evaluación, diagnóstico, intervención y, en consecuencia, perfeccionamiento.

EJERCICIOS

Elige la respuesta que consideres más adecuada.

1. La estructura formal de un centro:

- a) Explica por sí sola su funcionamiento real.
- b) No explica por sí sola su funcionamiento real.
- c) En algunas ocasiones únicamente.

2. Las diferencias entre centros con idénticas características estructurales y situados en el mismo o parecido contexto pueden ser debidas:

- a) A influencias de agentes externos.
- b) Al tiempo de funcionamiento efectivo.
- c) A valores y patrones de comportamientos propios.

3. Se define la "cultura de una organización" como:

- a) El conjunto de valores, ideas y símbolos compartidos por la mayor parte de los miembros de la organización.
- b) El conjunto de realizaciones efectuadas por los miembros de una organización.

c) El conjunto de ideas y valores representado por los líderes formales de una organización.

4. Según Tagiuri, el clima organizativo abarca cuatro tipo de variables:

a) Ecológicas, funcionales, del sistema social y culturales.

b) Técnicas, del medio, del sistema social y culturales.

c) Ecológicas, del medio, del sistema social y culturales.

5. Piensa y escribe cuatro características que te parezcan significativas del concepto de clima escolar.

6. Después de lo que has leído, ¿ Podrías comentar brevemente qué se entiende en la actualidad por clima escolar? Inténtalo.

En relación con este tema de ambiente de centro y las relaciones de comunicación hemos entresacado de entrevistas reales, obtenidas de profesores en su primer año de ejercicio, algunas reflexiones que nos ayudan a constatar los aspectos teóricos que sobre el tema hemos ofrecido.

Los profesores principiantes piensan que las relaciones entre compañeros funcionan mejor en centros reducidos:

"Somos veinte profesores con lo cual el contacto es mutuo"

"El problema es que somos muchos".

Esta circunstancia se da igualmente en centros de nueva creación, en los que existe un profesorado joven, un ambiente de trabajo más cooperativo, en los que la inexistencia de profesores veteranos resulta quizás más una suerte que una carencia:

"...como es un centro nuevo y todos los profesores somos nuevos (...) todo el mundo somos iguales aquí, hemos tenido los mismos horarios y vamos que no hay ningún problema entre nosotros"

A continuación te ofrecemos el comentario de un profesor principiante. Te pedimos que lo analices entresacando la problemática que en él se plantea y las implicaciones que para el ambiente organizativo y climático de un centro pudieran derivarse del mismo.

"... estamos en Lora del Río que ni está cerca de Sevilla ni está cerca de Córdoba; eso quiere decir que hay un sector de profesores importante que va y viene todos los días con lo cual es un profesorado relativamente desarraigado con el centro, porque claro viene a su hora de clase y punto..."

III. LA MEDIDA DEL CLIMA ESCOLAR

Para medir el clima en contextos escolares contamos en la actualidad con una gran variedad de instrumentos diseñados en función de la conceptualización del clima que se haya adoptado.

En cuanto a cómo medir el clima se han ofrecido distintas alternativas, siendo la más aceptada aquella según la cual las percepciones de los participantes, unas veces alumnos, otras los profesores, son los mejores indicadores de cómo es el clima de una clase o de una institución educativa.

Referente a las técnicas parece que el cuestionario y la observación son las más utilizadas. Actualmente, se tiende a la utilización de diversas técnicas simultáneamente de manera que la captación de la realidad no quede distorsionada.

De todos los instrumentos de evaluación del clima escolar, el OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire), de Halpin y Croft (1963) —que a continuación ampliaremos—, es el más utilizado, habiendo sido recientemente readaptado, lo cual indica que no han perdido actualidad.

El OCDQ diagnostica el ambiente del centro (las relaciones de los profesores entre sí —enseñantes, jefes de departamentos, administradores y el director— así como las relaciones mutuas entre toda la comunidad educativa —alumnos, padres y profesores), y el segundo el ambiente de clase (las relaciones entre el profesor y los alumnos y entre los propios alumnos).

O.C.D.Q.**CUESTIONARIO DESCRIPTIVO DEL AMBIENTE ORGANIZATIVO**

El **Organizational Climate Description Questionnaire** fue desarrollado originalmente por Halpin y Croft (1963) y posteriormente revisado por Hoy y Clover (1986), lanzando una versión más actualizada que ha sido la utilizada por el profesor López Yañez (1989) para adaptar al contexto español este instrumento de tan amplia difusión internacional para el diagnóstico del clima organizativo en los centros escolares.

El instrumento consta de 42 items, agrupados alrededor de seis dimensiones después de pasar por sucesivos análisis factoriales. De estas seis dimensiones, tres se refieren a la conducta del profesor y otras tres a la del director.

Referentes a la conducta del profesor**1. Profesionalidad (Items 1,6,12,19,26,32,37,40)**

La conducta profesional está caracterizada por las relaciones de apoyo mutuo basadas en el propio trabajo por parte de los profesores. Estos se sienten orgullosos de su escuela, disfrutan trabajando con sus colegas y se guían por el sentimiento de realización y satisfacción en el trabajo. Muestran energía, entusiasmo y optimismo.

2. Relaciones sociales (Items 2,7,13,20,27,33,38)

Esta categoría refleja una red permanente de apoyo entre el profesorado. Estos llegan a conocerse bien entre sí hasta el punto de establecer relaciones de amistad y a relacionarse regularmente tanto dentro como fuera del contexto escolar.

3. Despreocupación (Items 3,8,14,21)

La conducta de despreocupación se presenta en aquellos profesores que no se implican verdaderamente en la escuela, con sus compañeros y su profesión. Se encuentran simplemente pasando el tiempo y son elementos improductivos para las tareas grupales y de equipo. Su conducta es negativa y crítica hacia sus colegas y hacia la organización.

Referentes a la conducta del director

1. Apoyo (Items 4,9,15,16,22,23,28,29,42)

La conducta de apoyo del director se refleja en sus buenas relaciones con el profesorado. Estos directores respetan la competencia profesional de los profesores e intentan mostrar su interés personal por cada uno. Disfrutan trabajando con los profesores, en la fijación de las metas, la resolución de problemas y aceptan de buen grado las sugerencias y las opiniones de éstos. Utilizan la crítica de forma constructiva.

2. Directividad (Items 5,10,17,24,30,34,35,39,41)

La conducta directiva la manifiestan aquellos directores que se muestran rígidos y mantienen la distancia con los profesores. Estos directores necesitan mantener un estrecho y constante control sobre todos los profesores y actividades de la escuela. Son autocráticos y no prestan consideración a las relaciones personales.

3. Restrictividad (Items 11,18,25,31,36)

La conducta restrictiva la manifiestan aquellos directores que desalientan las relaciones y las iniciativas del profesorado porque su única preocupación se refiere al estricto cumplimiento de las normas, los procedimientos y los detalles administrativos. Los directores restrictivos no dejan sitio a las iniciativas ni al enfoque creativo sobre los asuntos escolares y agobian a los demás con actividades no educativas.

O.C.D.Q.

CUESTIONARIO DESCRIPTIVO DEL AMBIENTE ORGANIZATIVO

Las frases siguientes se refieren a su escuela. Por favor, indique la frecuencia con que cada enunciado caracteriza su propia escuela rodeando con un círculo la respuesta adecuada.

1. Los profesores realizan su trabajo con energía y satisfacción
2. Los profesores tienen como amigos más íntimos a otros profesores del centro
3. Las reuniones del profesorado resultan inútiles
4. El director deja sus tareas para ayudar a los profesores
5. El director dirige con mano de hierro
6. Los profesores dejan la escuela inmediatamente después de concluida la jornada
7. Los profesores invitan a sus casas a los otros profesores
8. Hay un grupo minoritario de profesores que se opone por sistema a la mayoría
9. El director utiliza la crítica constructiva
10. El director comprueba diariamente la asistencia y puntualidad de los profesores
11. Las obligaciones no relacionadas con el trabajo de clase interfieren el mismo
12. Muchos de los profesores toleran los defectos de sus colegas
13. Los profesores conocen las circunstancias familiares de los otros profesores
14. Los profesores ejercen una presión grupal ante la presencia de colegas "disidentes"
15. El director expone sus razones cuando critica a los profesores
16. El director escucha y acepta las sugerencias de los profesores
17. El director supervisa el horario de trabajo de los profesores
18. Los profesores tienen que participar en muchas comisiones y reuniones
19. Los profesores se apoyan y ayudan mutuamente
20. Los profesores lo pasan bien entre ellos durante la jornada escolar
21. Los profesores divagan en las reuniones del claustro
22. El director se preocupa por el bienestar personal de los profesores
23. El director trata a los profesores como iguales

24. El director corrige los errores de los profesores
25. El "papeleo" administrativo representa una pesada carga en esta escuela
26. Los profesores se sienten orgullosos de su escuela
27. Los profesores realizan fiestas y reuniones sociales entre ellos
28. El director felicita a los profesores por su trabajo
29. Al director se le entiende con facilidad
30. El director sigue de cerca las actividades docentes de los profesores
31. La ayuda de la secretaria reduce el trabajo burocrático de los profesores
32. Los nuevos profesores son rápidamente aceptados por los colegas
33. Los profesores se relacionan entre sí con regularidad
34. El director supervisa estrechamente a los profesores
35. El director revisa la programación didáctica de los profesores
36. Los profesores están sobrecargados de trabajo
37. Los profesores se relacionan entre sí en grupos pequeños y escogidos
38. Los profesores proporcionan un fuerte apoyo social a los colegas
39. El director es autocrático
40. Los profesores respetan la competencia profesional de sus colegas
41. El director orienta a los profesores en todo lo que hacen
42. El director se preocupa de expresar aprecio y consideración a los profesores

33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				

Este instrumento ofrece una nueva conceptualización de los criterios de abierto/cerrado para explicar los diferentes climas. La conducta del director puede ser abierta independientemente de que la de los profesores lo sea o no y viceversa. Además se han añadido otros dos criterios globales de clasificación climática: comprometido y no comprometido. (López Yañez, 1989)

Así pues, el O.C.D.Q. es un instrumento diagnóstico del clima de los centros educativos.

El cuestionario lo cumplimentan algunos o todos los profesores del centro. A continuación se pasa al análisis cuantitativo y a su interpretación a la vista de los resultados obtenidos. De este modo se puede determinar cómo se perciben en ese centro cada una de las conductas- referidas tanto al director como a los profesores- definidas en el instrumento, así como el tipo de clima (abierto, cerrado, comprometido, no comprometido) que en términos generales se vive en ese centro educativo en concreto.

Seguidamente te presentamos las representaciones gráficas de los resultados obtenidos en dos hipotéticos centros, que previamente se supone

que han contestado al cuestionario del OCDQ.

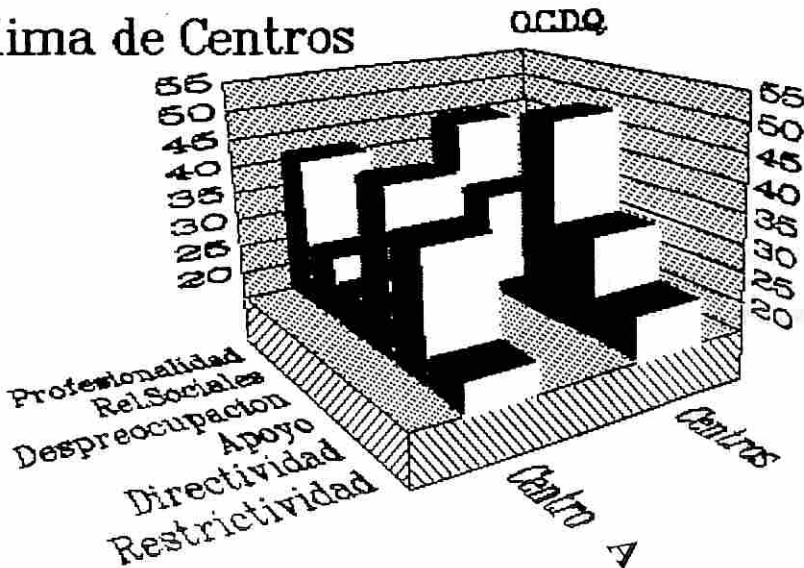
El primero representa un centro que pudiera caracterizarse por tener un clima cerrado.

Los resultados numéricos obtenidos para cada una de las dimensiones fueron:

Profesionalidad	41,80	(44,42)
Relaciones sociales	26,60	(32,54)
Despreocupación	22,60	(16,23)
Apoyo	44,20	(50,06)
Directividad	37,30	(32,54)
Restrictividad	20,20	(22,72)

(Entre paréntesis se encuentran las puntuaciones medias que se consideran para cada dimensión)

Clima de Centros



Los resultados de las dimensiones referidas a la conducta del director presentan en general puntuaciones altas, por encima de la media (directividad) o muy próximas a ellas (apoyo y restrictividad). Esto nos hace pensar que el director será una persona autocrática y rígida con las normas. Poco participativo, manteniendo relaciones escasas y formales con el profesorado con el que trabajará poco y del que recogerá escasas iniciativas por no considerarlas oportunas.

Por otra parte las puntuaciones referidas a la conducta del profesorado manifiestan un alto grado de despreocupación, con una escasa implicación en las tareas educativas; débiles relaciones sociales entre los colegas tanto profesionales como personales y un nivel de profesionalidad que si bien no es bajo, sí se encuentra por debajo de lo normal.

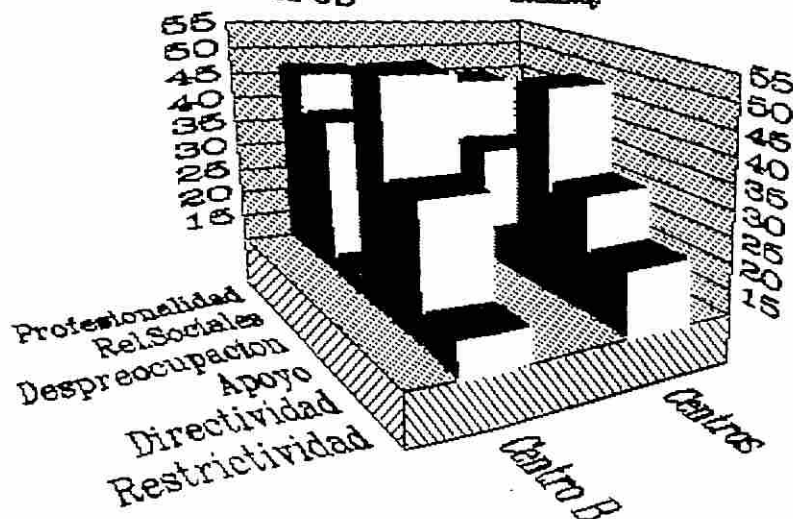
A la vista de los datos podemos concluir que efectivamente, y como anunciábamos al principio, se trata de un centro caracterizado por un perfil de clima organizativo cerrado ya que tanto la conducta del director como la del profesorado lo son.

El segundo ejemplo presenta los siguientes resultados numéricos:

Profesionalidad	46,90	(44,42)
Relaciones sociales	40,10	(32,54)
Despreocupación	14,40	(16,23)
Apoyo	54,20	(50,06)
Directividad	36,30	(32,54)
Restrictividad	16,00	(22,72)

Clima de Centros

OCDO



El análisis de los datos nos hace ver que la implicación de los profesores en el centro es alta así como la profesionalidad, mientras que la dimensión despreocupación posee un bajo valor, lo cual nos hace pensar que este centro consta de profesores satisfechos con su trabajo y sus compañeros, buenos profesionales que trabajan con optimismo, actitud crítica y cooperativa.

En cuanto a las dimensiones referidas a la conducta del director observamos que la puntuación referida a la conducta directividad es alta (36,30), y por lo tanto se hace referencia a una persona autoritaria y con carácter, aunque también ejerce un fuerte apoyo sobre sus colegas (54,20) y una escasa restrictividad aceptando de buen grado las iniciativas y opiniones del profesorado.

Así pues, ante la conducta abierta tanto de los profesores como del director podríamos definir como abierto el clima organizativo de este centro.

Lee detenidamente el caso que te presentamos a continuación, reflexiona sobre él y procura responder a las cuestiones que te planteamos al final.

SITUACION C

El centro que comentamos se sitúa en una zona periférica de una gran ciudad. Los alumnos que acuden a él proceden de distintos estamentos sociales ya que próximas al instituto se encuentran tanto una zona de nuevas viviendas en las que residen familias de clase media, como otra un poco más marginal.

El instituto lleva cinco años funcionando y se encuentra bien dotado de instalaciones y material. Igualmente goza de cierta aceptación, no sin algunas reservas, por parte del profesorado a la hora de elegir este centro como destino.

Actualmente la plantilla la componen dieciocho profesores, con una media de treinta y cinco años de edad, de los cuales aproximadamente las tres cuartas partes son profesores definitivos en el centro y el tercio restante se cubre con profesores provisionales. Tanto éstos como los profesores sustitutos, que acuden al centro cuando se produce alguna baja, son rápidamente aceptados por los restantes colegas del centro.

Existe un grupo abierto entre los profesores veteranos que mantienen relaciones de amistad incluso fuera del ambiente de trabajo. En general, existe un clima de cordialidad y preocupación por los asuntos profesionales, personales y familiares de todos los miembros de la comunidad educativa.

En el campo profesional son profesores competentes, entusiastas de su trabajo que consideran más provechosas las reuniones de departamentos y los equipos de trabajo que los grandes claustros.

El equipo directivo lleva funcionando como tal un año y fue la única candidatura que se presentó. El jefe de estudios y el secretario conectan bastante con el profesorado y se sienten integrados en el grupo, pero el

director no acaba de ser entendido por todos. Participa poco en las reuniones, celebraciones y festejos que se organizan.

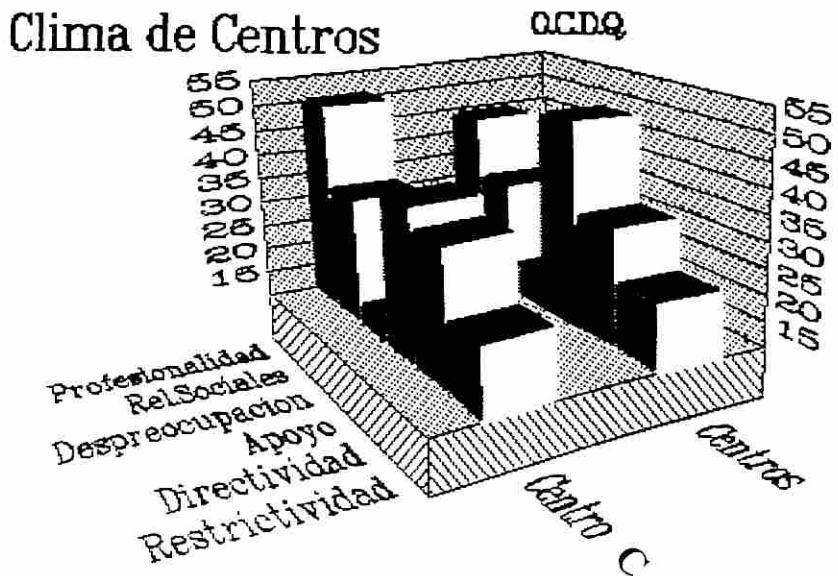
Difícilmente acepta sugerencias y opiniones del profesorado y rara vez felicita a los profesores por su labor. Delega en el jefe de estudios y en los jefes de departamento todo lo referente a la organización didáctica del centro y se preocupa más por las tareas burocráticas, administrativas y legales, aspectos que le preocupan y que procura realizar estrictamente.

Recientemente se ha pasado a todos los profesores del centro el Cuestionario Descriptivo del Ambiente Organizativo (OCDQ). Todos han contestado voluntaria y libremente los enunciados presentados según considerasen que caracterizaban mejor a su escuela.

Después del análisis cuantitativo de los resultados obtenemos las siguientes puntuaciones en relación a cada una de las dimensiones que considera el OCDQ:

Profesionalidad	50,80	(44,42)
Relaciones sociales	34,80	(32,54)
Despreocupación	14,20	(16,23)
Apoyo	39,20	(50,06)
Directividad	35,50	(32,54)
Restrictividad	22,80	(22,72)

(La puntuación entre paréntesis señala las puntuaciones medias que se consideran para cada dimensión)



Atendiendo a las características presentadas y a los resultados obtenidos en el cuestionario, intenta:

- 1.- Redactar un comentario crítico sobre la situación planteada en ese centro y los resultados obtenidos en relación con el clima.
- 2.- Determinar cómo se perciben en este centro cada una de las conductas –referidas tanto al director como a los profesores– definidas en el instrumento estudiado (OCDQ).
- 3.- Concretar el tipo de clima (abierto, cerrado, comprometido, no comprometido) que se vive en este centro educativo.
- 4.- Elaborar alguna propuesta para la mejora del clima en este centro a partir de la situación que refleja el OCDQ.

IV. REFERENCIAS

Allison, D.J. (1983). Toward an improved understanding of the organizational nature of schools. Educational Administration Quarterly, 4 (19) pp. 7-34.

Alvarez, Q. y Zabalza, M.A. (1989). La comunicación en las instituciones escolares. En Martín-Moreno, Q. Organizaciones educativas. Madrid: UNED.

Anderson, C.S. (1982). The search for school climate: a review of the research. Review of Educational Research, 3 (52) pp. 368-420.

Brookover, W.B. y Erickson, E.L. (1975). Sociology of Education. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.

Fernández Díaz, M.J. y Asensio Muñoz, I.(1989). Dos instrumentos para la medida del clima. Apuntes de educación, 32, pp.13-16.

Halpin, A.W. y Croft, D.B. (1963). The organizational climate of schools. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.

Hoy, W.K. y Clover, S.I. (1986). Elementary school climate: a revision of the OCDQ. Educational Administration Quarterly, 1 (22) pp. 93-100.

Jorde-Bloom, P. (1987). Differences between teachers' and administrators' perceptions of the organizational climate of early childhood settings. En Fraser, B.J. The study of learning environments. Vol. 3. Curtin University of Technology, Western Australia, pp.26-34

López Yáñez, J. (1989). Simulación por microordenador en la enseñanza. Universidad de Sevilla. Tesis Doctoral inédita.

Poole, M.S. (1985). Communication and organizational climate: review critique and a new perspective. En McPhee, R.D. y Tompkins, P.K. (Eds.) Organizational communication: traditional themes and new directions. Beverly Hills: Sage.

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En Tagiuri, R. y Litwin, G.M. (Eds.) Organizational climate. Exploitation of a concept. Boston: Harward University.

Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21-1, pp. 1-19.