

---

## Acción tutorial y clima escolar en los centros educativos a juicio del profesorado de Educación Secundaria Obligatoria

---

Cristina Serrano García\*

### Resumen

En este artículo se analiza cómo percibe el profesorado la incidencia de la Acción Tutorial en el Clima de Trabajo en los centros educativos. Esta investigación viene determinada por factores tan importantes como comunicación, motivación y participación; y otros de menor relevancia pero que no se deben olvidar como la dirección del centro, contexto, organización, planificación interna, convivencia....Responde a la preocupación por la mejora del sistema educativo español y del funcionamiento de la organización educativa, desde el estudio y conocimiento riguroso.

### Abstract

In this article it is analyzed the way that the teaching staff perceives the tutorial staff incidence in the working environment of the centres.

This investigation is determined by important factors as communication, motivation and participation. There are also less important factors, but they can't be forgotten, for example the direction of the center, context, organisation, internal planning, coexistence...this is related to the preoccupation about the improvement of the Spanish educative system and the development of the educative organisation from the study and the rigorous knowledge.

### Palabras Clave:

Acción Tutorial, Clima de aula, Comunicación, Motivación, Participación, Dirección de Centro, Convivencia.

### Keywords:

Tutorial action, Classroom environment, Communication, Motivation, Participation, Headship, Coexistence.

---

\*E. U. Cardenal Cisneros. Universidad de Alcalá

## 1. Introducción

La presente investigación forma parte de una tesis doctoral, cuyo objetivo principal es conocer cómo incide la Acción Tutorial en el Clima de Trabajo en los centros educativos públicos y concertados de Educación Secundaria Obligatoria y las causas que el profesorado de estos centros señala como determinantes.

En la investigación se ha planteado:

1. Conocer cómo es la Acción Tutorial real en los centros públicos y concertados de Educación Secundaria Obligatoria.
2. Precisar los elementos y actuaciones (internas y externas) de la Acción Tutorial que inciden más claramente en el clima de los centros.
3. Determinar la incidencia de la participación del profesorado en la consecución de la Acción Tutorial para obtener un clima adecuado de trabajo.
4. Identificar las líneas de actuación que más se demandan desde el profesorado para potenciar y optimizar, desde la Acción Tutorial, las relaciones de comunicación, participación y mejorar el clima de trabajo de los centros.
5. Conocer el nivel, tipo, ámbito e intensidad de la participación del profesorado en la Acción Tutorial de los centros escolares.
6. Precisar los elementos, factores y actuaciones (internas y externas) que inciden más claramente en la participación del profesorado en la Acción Tutorial.

## 2. Importancia del estudio

La implantación de un Plan de Acción Tutorial lleva implícito una serie de dificultades y desafíos que conviene abordar desde una perspectiva realista y de futuro.

En mi opinión una adecuada organización y un buen funcionamiento de los centros, unidos a una participación positiva y a un clima motivador en el trabajo, son cuestiones claves que se deben abordar desde el Plan de Acción Tutorial. Esto se intenta lograr con medidas normativas, instrucciones y con acciones de supervisión y control, además de incidir en la práctica basada en el propio centro. No se puede hablar de una buena aplicación de un Plan de Acción Tutorial sin determinar unos mínimos sobre la organización y funcionamiento, basados en la lógica, la razón, la experiencia y las necesidades de los centros, propiciando equipos de profesores activos motivados, con predisposición a la colaboración mutua y facilitando la participación.

Resultaría muy interesante determinar cuáles son los elementos y factores de la Acción Tutorial y el Clima de Trabajo, así como la relación existente entre ambos; ya que existen

serias dificultades para establecer dinámicas activas y abiertas en determinados núcleos de profesorado.

La estrecha vinculación entre tutoría y currículum escolar, entre actitudes, intereses, normas y contenidos culturales y científicos, motiva que la Acción Tutorial aparezca como una buena base para indicar la dirección y el sentido de los aprendizajes fomentando un buen clima de trabajo; y como un instrumento esencial para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El objetivo de la Acción Tutorial es optimizar el rendimiento de la enseñanza a través de una ayuda adecuada al alumno/a, a lo largo de su avance por el sistema educativo, dando respuesta a la atención de la diversidad.

La implantación de la LOGSE supuso la necesidad de una serie de cambios dentro del sistema educativo, entre los que cabe destacar la Acción Tutorial. Esta situación ha llevado a la búsqueda de modelos alternativos a la práctica tutorial existente para poder dar respuestas a las múltiples necesidades de la población, especialmente los alumnos/as de la ESO, necesidades que se han ido generando tanto por la complejidad social como el propio sistema educativo.

Si bien la Acción Tutorial no se debe centrar sólo en una etapa del sistema educativo ni tan sólo de la vida, en la E.S.O. adquiere una importancia especial, por ser una etapa crucial de la vida del adolescente, ya sea en referencia a las necesidades formativas, a la complejidad de las relaciones, a los cambios en la personalidad, en las actitudes y, lógicamente, a las múltiples tomas de decisiones que se darán, a lo largo de esta etapa, con grandes repercusiones para el futuro del alumno/a.

La responsabilidad de llevar a cabo esta Acción Tutorial radica en el cuerpo docente de las instituciones educativas: Profesores, Especialistas, Equipo Directivo.... en estrecha relación, en el tiempo, y en el espacio. De este modo se crea, pues, la necesidad de realizar una planificación consciente: Plan de Acción Tutorial —PAT— conllevando la coordinación de un sistema de acciones, y una revisión del acto tutorial, evitando, con ello que se convierta en una acción poco sistemática y parcialmente adecuada.

Hay funciones más especializadas que corresponden a los departamentos de orientación o equipos interdisciplinarios de apoyo de la institución escolar. La complejidad de la acción orientadora hace necesaria una complementariedad entre los diversos niveles de ejecución en el proceso orientador. Sólo así puede aspirarse con dosis de realismo a los nobles objetivos de la orientación: personalización educativa,

aprendizaje funcional, dificultades de aprendizaje, continuidad del proceso educativo, relación armónica entre los miembros de la comunidad educativa, innovación y calidad de la educación.

La Tutoría, o la función tutorial, es responsabilidad de toda la comunidad educativa, aunque se responsabilice de ello a los docentes encargados directamente de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos/as. Desde esta óptica se debe apostar por un desarrollo global en el que todo el profesorado se responsabilice de la Acción Tutorial. El centro tenderá a que se participe de esa función orientadora, aunque cada grupo de alumnos/as tenga un tutor que coordine los esfuerzos orientadores y dinamice la Acción Tutorial. Para ello es determinante la opción del perfil que debe tener el tutor, pues este debe de aglutinar los esfuerzos de todo el equipo docente, impulsar el desarrollo de actividades tutoriales y orientadoras, servir de enlace entre el proceso educativo y la actuación concreta en su grupo-clase y mediar entre el alumnado, el centro y las familias.

Tagiuri (Martín Bris, M.; Glez Galán, A. *et al.*, 1999: 25; Glez Galán, A. 2000) definió Clima y atmósfera como un concepto sumario relacionado con la calidad del ambiente en su conjunto dentro de una organización. De acuerdo con el autor, las dimensiones del ambiente son:

- **Ecología:** Representa las características físicas y materiales del centro. Las variables de ecología han mostrado frecuentemente relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Puede ser que estas variables no operen directamente sobre los productos de los estudiantes, pero pueden operar a través del efecto mediato sobre el Clima escolar. Se han utilizado variables del tipo características del edificio, tamaño, materiales, equipamiento, servicios especiales, etc.
  
- **Milieu:** Se refiere a la dimensión social relacionada con la presencia y características de personas y grupos dentro del medio escolar. Los hallazgos realizados son bastante divergentes, posiblemente debido a la pobreza de modelos causales. La forma más corriente de operativizar esta variable ha sido mediante la satisfacción. Han aparecido también variables como características del profesor, moral del profesor, moral del alumno y características del alumno.
  
- **Sistema social:** El sistema social hace referencia a los patrones de relaciones entre las personas y los grupos del centro. Se han estudiado tanto las relaciones como la interacción de las personas en general. Entre las variables utilizadas para su definición destacan: el programa de instrucción, flexibilidad, agrupamiento, relación

director-profesor, buena comunicación, relación profesor-alumno, profesores y estudiantes compartiendo la toma de decisiones, participación del estudiante, relaciones entre profesores, relaciones entre la comunidad y la escuela, acento en la instrucción, competitividad, coherencia, democracia, desarrollo, consideración, énfasis en la producción, control del ambiente, favoritismo, formalidad, etc.

- **Cultura:** La cultura está relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Esta dimensión ha mostrado una relación definida con el Clima y con los logros de los estudiantes, aunque sabemos poco de su relación con otras variables. Las variables de cultura más comunes son: compromiso del profesor, normas, énfasis en la cooperación, expectativas, énfasis en lo académico, premios y castigos, consistencia, consenso, claridad de objetivos, dificultad, apatía, conciencia, futilidad académica, estatus, identidad, cientificismo, excelencia humanística, etc.

Para que en los centros se produzca un clima positivo, estable y enriquecedor, se requiere, apoyar las relaciones humanas, intercambia información entre el profesorado, comunicación entre profesionales, participación efectiva... Todo ello se debe fomentar desde la Acción Tutorial.

### 3. Planteamiento de la investigación

La investigación realizada es de corte cuantitativo y tiene un carácter descriptivo. Pretende identificar los fenómenos educativos más relevantes y analizar las variables subyacentes de los mismos.

El objetivo es describir lo que está aconteciendo en un momento determinado en los centros educativos de Educación Secundaria Obligatoria.

Se han contemplado dos ámbitos de estudio.

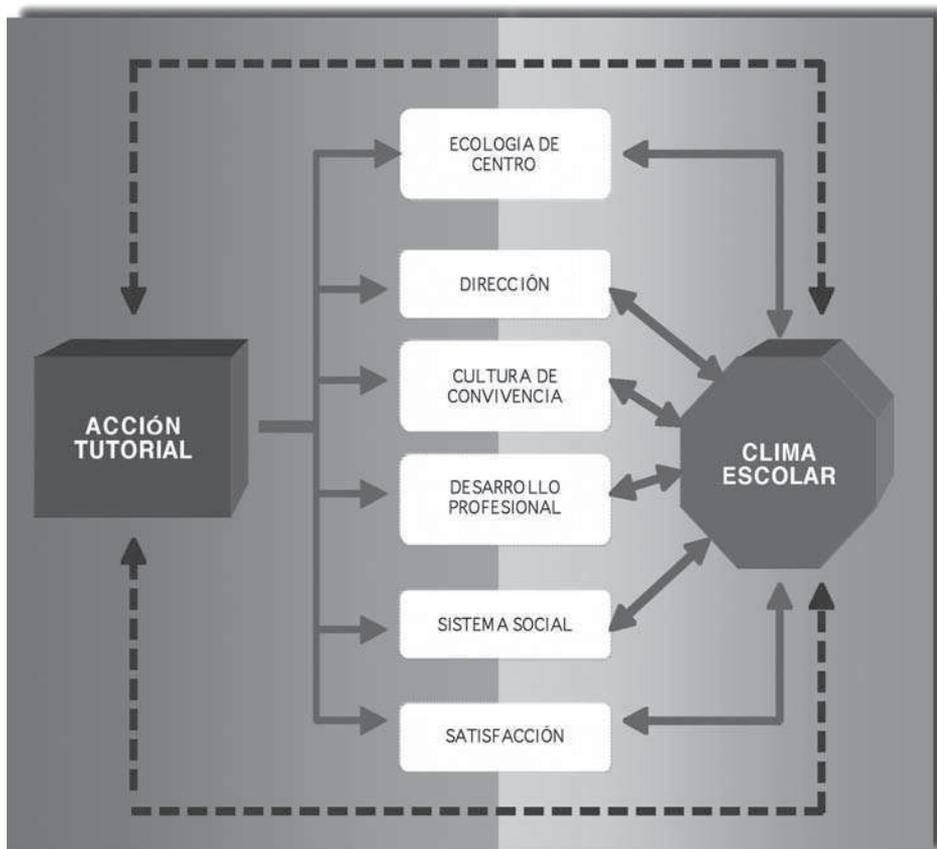
- La Acción Tutorial
- El Clima Escolar

Dentro de la variable Clima escolar hemos definido los siguientes elementos:

- **ECOLOGÍA DE CENTRO:** como características físicas y materiales del centro.
- **DIRECCIÓN:** como percepción que tienen los profesionales sobre la calidad de los aspectos administrativos y gestión de centro.

- CULTURA DE CONVIVENCIA: sistema de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos.
- DESARROLLO PROFESIONAL: presencia y características de las personas y grupos dentro del medio escolar.
- SISTEMA SOCIAL: patrones de relaciones entre las personas y el grupo centro.
- SATISFACCIÓN: grado de satisfacción que presentan los profesionales en el ámbito educativo.

En esta investigación intento comprobar si, desde la Acción Tutorial (A.T.), se mejora la Ecología del Centro, se influye en la Dirección, se mejora la Cultura de Convivencia, se incide sobre el Sistema Social, se mejora el Desarrollo Profesional y se consigue la Satisfacción de los profesionales de ámbitos educativos, se puede mejorar el Clima Escolar como conjunto.



## 4. Análisis de resultados

A continuación se recogen los principales resultados del análisis realizado para dar respuesta a las anteriores cuestiones planteadas. Centrados básicamente en el análisis de las opiniones expresadas por los profesores de Secundaria con relación a la Acción Tutorial y al Clima de trabajo.

La muestra es no probabilística intencionada, los resultados son generalizados a la muestra en sí, no los podemos generalizar a una población. La muestra está formada por 16 centros de secundaria del Corredor del Henares:

<b>TIPO</b>	Concertado (50%)	Publico (50%)
<b>ÁREA TERRITORIAL</b>	Este	
<b>HABITANTES</b>	10.000 y 100.000 (38%)	100.000 y 1.000.000 (44%)
<b>ÁMBITO</b>	Urbano (81%)	Rural (19%)
<b>TURNO</b>	Diurno	
<b>N.º ALUMNOS</b>	300 y 600 (75%)	600 y 1000 (25%)
<b>N.º PROFESORES</b>	20 y 40 (81%)	70 y 100 (19%)
<b>EXT. SOCIOECONÓMICA FAMILIAS</b>	Media baja (44%)	Media (56%)
<b>ESTUDIOS PADRES</b>	Primarios (12%)	Medios (87%)
<b>TIEMPO FUNCIONAMIENTO CENTRO</b>	Más de 10 años	

Características principales de la Muestra

Para realizar el estudio planteado anteriormente se ha elaborado un cuestionario de opinión con una escala de 1-6 (1= muy bajo/a, 6= muy alto/a) que ha sido cumplimentado por 187 profesores de diversos centros públicos y concertados de Educación Secundaria Obligatoria. Dicho cuestionario estaba integrado por 89 ítems agrupados en las dimensiones siguientes:

- Ecología
- Dirección
- Cultura
- Desarrollo Profesional
- Sistema Social
- Satisfacción
- Acción Tutorial.

La fiabilidad de medida de instrumento es de 0,9 (alfa de Cronbach) por lo que se puede asumir la consistencia interna del mismo.

<b>ESCALA</b>	<b>N.º DE ÍTEMS</b>	<b>FIABILIDAD</b>
Ecología	9	0.899
Dirección	4	0.929
Convivencia	14	0.850
Desarrollo Profesional	9	0.852
Sistema social	21	0.939
Satisfacción	9	0.915
Tutoría	12	0.856
Clima y tutoría	11	0.910
TOTAL	89	0.976

Resultados del Coeficiente de Cronbach

Como se puede apreciar en las tablas siguientes, el tratamiento estadístico de los datos es puramente descriptivo (media, desviación, frecuencias y porcentajes).

A continuación vamos a presentar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones establecidas.

#### 4.1 Ecología del centro

La valoración de los profesores en esta dimensión es buena, la mayoría de las medias se sitúan notablemente por encima del punto central teórico de la escala (3,5 dentro de la escala 1-6). Los resultados nos indican una gran aceptación del aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales, como el tiempo de coordinación educativa, contexto de trabajo del profesor y las necesidades del entorno.

Sin embargo, los profesores se dividen a la hora de valorar los recursos humanos y materiales. Para un 46%, su centro no cuenta con recursos humanos suficientes frente a un 54%, opinan lo contrario. Respecto a los recursos materiales un 59% de los profesores opina que su centro no cuenta con suficientes recursos.

Sin embargo, los profesores son optimistas a la hora de valorar el aprovechamiento de dichos recursos, ya que el 70% cree que los recursos humanos se aprovechan satisfactoriamente y un 60% opina lo mismo sobre los recursos materiales.

Un alto porcentaje de profesores (83%) opinan que tienen un buen conocimiento del contexto de trabajo, un 80% se implican en el contexto de trabajo del profesor, y finalmente, un 75% afirman que el centro responde a las necesidades del entorno.

Algunos profesores piensan que deberían tener más tiempo para la realización de las tareas de coordinación educativa, aunque otros opinan que es suficiente.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
1.1 El centro cuenta con suficientes recursos humanos	185	2	3,57	4,00	4	1,210	1	6
1.2. Aprovechamiento de los recursos humanos.	185	2	4,09	4,00	5	1,276	1	6
1.3. El centro cuenta con suficientes recursos materiales.	187	0	3,20	3,00	3	1,200	1	6
1.4. Aprovechamiento de los recursos materiales.	187	0	3,83	4,00	4	1,213	1	6
1.5. Tiempo para las tareas de coordinación educativa.	185	2	3,34	3,00	2	1,272	1	6
1.6. Aprovechamiento del tiempo de coordinación Educativa.	185	2	3,81	4,00	5	1,296	1	6
1.7. Conocimiento del contexto de trabajo del profesor.	187	0	4,53	5,00	5	1,007	2	6
1.8. Implicación en el contexto de trabajo del profesor	187	0	4,58	5,00	5	1,061	2	6
1.9 El centro responde a las necesidades del entorno.	187	0	4,36	5,00	5	1,216	1	6

Tabla 1. Opinión de los Profesores sobre la ecología del centro

## 4.2 Dirección

Los profesores valoran muy positivo el estilo de dirección dentro del funcionamiento general del Equipo Directivo. Todos los aspectos presentan una media muy alta, superior a 4 puntos y modas de 4. Un alto porcentaje de profesores, un 68% están satisfechos con el sistema de gestión y un 78% de profesores también muestran su satisfacción con los procedimientos de supervisión y evaluación.

Sin embargo, sólo un 59% del profesorado se muestran satisfechos con el Estilo de Dirección. Y un 64% del profesorado valora positivamente el método de planificación llevado a cabo por la dirección.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
2.1. Estilo de Dirección	184	3	3,95	4,00	3	1,258	1	6
2.2. Sistema de Gestión	184	3	4,04	4,00	5	1,200	1	6
2.3. Procedimientos de Supervisión y Evaluación	184	3	4,18	4,00	4	1,120	1	6
2.4. Método de Planificación	184	3	4,03	4,00	3	1.318	1	6

Tabla 2. Opinión de los Profesores sobre la dirección del centro

### 4.3 Convivencia

Los profesores muestran bastante satisfacción con el nivel de convivencia existente en su centro.

Lo mismo sucede con las normas consensuadas por el profesor, grupo-clase, y las normas específicas de disciplina y convivencia con las que un 90% de los profesores se muestran satisfechos. En relación con estas normas el profesorado cree aceptable el nivel de cumplimiento de las mismas, parece invertir esfuerzo en prevenir su incumplimiento.

Por lo que se puede observar la comunidad educativa, los profesores y los alumnos participan en la elaboración de las normas de aula, además de su conocimiento y su cumplimiento. Los aspectos peor valorados, donde las puntuaciones aparecen por debajo del punto central de la escala, se refiere a las normas afectan exclusivamente a los alumnos y las familias apoyan las decisiones de tipo disciplinario.

El 88% de los profesores afirman que consensúan las normas con el grupo-clase. Y el 88,9% conocen las normas específicas de disciplina y convivencia

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
3.1. Nivel de convivencia del centro.	179	8	4,34	5,00	5	1,36	2	6
3.2. Normas consensuadas por profesor, grupo-clase.	183	4	4,10	4,00	5	1,299	1	2
3.3. Normas específicas de disciplina y convivencia	183	4	4,09	41,00	5	1,291	1	2

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
3.4. Conocimiento de las normas de aula	187	0	4,79	5,00	5	1,039	2	6
3.5. Cumplimiento de las normas de aula.	185	2	4,17	4,00	5	,963	2	6
3.6. Prevenir el incumplimiento de las normas de aula.	185	2	4,15	4,00	5	1,302	1	6
3.7. Participación en la elaboración de las normas de aula	187	0	3,78	4,00	4	1,500	1	6
3.8. Las normas de aulas afectan al alumno.	184	3	3,48	4,00	4	1,463	1	6
3.9. La Comunidad Educativa conoce las normas del centro	184	3	4,74	5,00	5	1,115	1	6
3.10. Cumplimiento de normas del centro	187	0	4,20	4,00	5	1,027	1	6
3.11. Prevenir el incumplimiento de las normas del centro.	183	4	4,25	4,00	5	1,192	1	6
3.12. La Comunidad participa en la elaboración de normas del centro.	179	8	3,70	4,00	4	1,472	1	6
3.13. Las normas afectan exclusivamente a los alumnos.	181	6	3,27	3,00	4	1,370	1	6
3.14. Las familias apoyan las decisiones de tipo disciplinario	187	0	3,37	3,00	3	1.235	1	6

Tabla 3. Opinión de los Profesores sobre la convivencia en el centro.

#### 4.4 Desarrollo profesional (medio)

Los profesores se muestran motivados con su trabajo, también se sienten integrados en el grupo de profesores y se consideran bien valorados por el equipo directivo, aunque los profesores también valoran el trabajo realizado por el equipo directivo. Lo contrario ocurre con el reconocimiento del trabajo del profesor por la Comunidad Educativa, un 53 % de los profesores no encuentran reconocimiento por su labor desde la Comunidad Educativa.

Se obtienen puntuaciones más bajas en lo que se refiere a la valoración de la retribución económica, además de la conformidad con la oferta formativa que tienen los profesores a su disposición y sus posibilidades de promoción profesional.

Aunque las puntuaciones más bajas las encontramos en la participación actual en asociaciones profesionales con un 72% de los profesores y el 50% de los profesores que afirman están conformes con sus posibilidades de promoción profesional.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
4.1. Motivación por su trabajo.	186	1	4,70	5,00	5	1,127	1	6
4.2. Sentirse integrado en el grupo de profesores.	187	0	4,84	5,00	5	1,081	1	6
4.3. Retribución económica.	185	2	3,41	3,00	3	1,357	1	6
4.4. Conforme con la oferta formativa que tengo a mi disposición.	187	0	3,44	3,00	3	1,385	1	6
4.5. Conforme con mis posibilidades de promoción.	185	2	3,41	4,00	4	1,487	1	6
4.6. Participación actual en asociaciones profesionales.	185	2	2,59	3,00	1	1,438	1	6
4.7. Reconocimiento del trabajo del profesores por parte de la Comunidad.	185	2	3,30	3,00	4	1,279	1	6
4.8. Reconocimiento del trabajo del profesor por parte del equipo directivo	187	0	3,87	4,00	5	1,387	1	6
4.9. Reconocimiento del trabajo del equipo directivo parte del profesorado	186	1	4,01	4,00	4	1,179	1	6

Tabla 4. Opinión de los Profesores sobre su desarrollo profesional

## 4.5 Sistema social

En líneas generales podemos hablar de un buen sistema social en los centros. En nivel de comunicación entre los profesores, el equipo directivo y profesores, entre los miembros del equipo directivo, entre los alumnos, entre los profesores y padres y entre profesores y alumnos es bastante bueno.

Al igual que las relaciones de confianza entre profesores, entre miembros del equipo directivo, entre la dirección y el profesorado son buenas, mostrando inclusive una puntuación baja en la relaciones de hostilidad entre el profesorado.

Podemos también afirmar que la participación en las actividades del centro por parte de todos los miembros de la comunidad educativa es alta, aunque cabe señalar que los padres son los que menos participan en estas actividades.

También es buena la participación del profesorado en las deliberaciones y toma de decisiones del claustro. La autonomía es considerada como un aspecto bastante bien adquirido por la mayoría de los profesores. Los profesores se sienten con autonomía en el aula.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
5.1. Comunicación entre el profesorado.	187	0	4,26	4,00	5	1,098	2	6
5.2. Comunicación entre el equipo directivo y el profesorado	186	1	3,96	4,00	4	1,278	1	6
5.3. Comunicación entre los miembros del equipo directivo.	179	8	4,54	5,00	5	1,196	1	6
5.4. Comunicación entre los alumnos.	185	2	4,34	4,00	4	1,026	2	6
5.5. Comunicación entre los profesores y los padres.	187	0	4,41	5,00	5	1,105	1	6
5.6. Comunicación entre los profesores y alumnos	186	1	4,76	5,00	5	1,012	1	6
5.7. Relación que existe entre los profesores.	182	5	4,37	5,00	5	1,052	1	6
5.8. Relaciones de confianza entre el profesorado.	185	2	4,24	4,00	5	1,000	2	6
5.9. Relaciones de hostilidad entre el profesorado.	185	2	2,26	2,00	2	1,246	1	6
5.10. Relaciones de confianza entre los miembros del equipo directivo.	187	0	4,39	5,00	5	1,132	1	6
5.11. Relaciones de confianza entre la dirección y el profesorado.	187	0	3,89	4,00	4	1,136	1	6

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
5.12. Respeto que impera en el centro.	187	0	4,58	5,00	5	.988	2	6
5.13. Participación del profesorado en las actividades del centro.	187	0	4,37	5,00	5	1,158	2	6
5.14. Participación del alumnado en las actividades del centro	187	0	4,27	4,00	4	1,161	1	6
5.15. Participación de los padres en las actividades del centro.	185	2	3,48	3,00	3	1,415	1	6
5.16. Participación de los profesores en las deliberaciones del claustro.	185	2	4,16	4,00	5	1,226	1	6
5.17. Participación de los profesores en la toma de decisiones del claustro	185	2	4,09	4,00	4	1,330	1	6
5.18. Grado de participación de la Comunidad por parte del Equipo Directivo	185	2	3,83	4,00	4	1,392	1	6
5.19. Autonomía permitida en el centro por parte del equipo directivo.	185	2	4,00	4,00	4	1,073	1	6
5.20. Autonomía de funcionamiento interno o como profesor de aula	187	0	4,73	5,00	5	1,018	1	6
5.21. Autonomía de funcionamiento interno o como miembro del centro	183	4	3,90	4,00	5	1,269	1	6

Tabla 5. Opinión de los Profesores sobre el sistema social

## 4.6 Satisfacción

El grado de satisfacción que muestran los profesores es bueno. Sin embargo, un 49% de los profesores no se muestra satisfecho con los recursos del centro. Un 40% también se encuentra insatisfecho con sus posibilidades de desarrollo profesional y un 33% tampoco está satisfecho con la autonomía que le ofrece el centro.

En cuanto al funcionamiento del equipo directivo, los profesores se encuentran satisfechos al igual que ocurre con el nivel de convivencia y disciplina en el centro.

Los profesores también se encuentran satisfechos con su trabajo como profesor, con la comunicación existente en el centro, con el tipo de relaciones existentes y con la participación que se produce en el centro.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
6.1. Satisfacción con los recursos del centro.	187	0	3,39	4,00	4	1,215	1	6
6.2. Satisfacción con el funcionamiento del Equipo Directivo del centro.	187	0	4,18	4,00	5	1,145	2	6
6.3. Satisfacción con el nivel de convivencia y disciplina del centro.	187	0	4.14	4,00	5	1,148	1	6
6.4. Satisfacción con su trabajo como profesor	187	0	4,76	5,00	5	,873	2	6
6.5. Satisfacción que sus posibilidades de desarrollo profesional.	186	1	3,71	4,00	4	1,368	1	6
6.6. Satisfacción con la comunicación existente en el centro.	187	0	4,13	4,00	5	1,101	1	6
6.7. Satisfacción con el tipo de relaciones que se produce en el centro.	187	0	4,32	4,00	5	1,034	2	6
6.8. Satisfacción con la participación que se produce en el centro.	187	0	4,06	4,00	5	1,216	1	6
6.9. Satisfacción con la autonomía del centro	185	2	3,93	4,00	4	1,108	1	6

Tabla 6. Opinión de los Profesores sobre satisfacción

## 4.7 Tutoría

Los datos apuntan que el profesorado de la muestra valora la Acción Tutorial de manera positiva con medias de 4 puntos y relativamente homogéneas.

El grado de definición de la Acción Tutorial lo podemos considerar como bueno. Los profesores muestra un alto nivel de conocimientos de la personalidad de los alumnos y de las técnicas de tutoría. La mayoría del profesorado, un 94%, considera prioritaria la formación sobre la Acción Tutorial, un 77% considera que su nivel de preparación para ser tutor es bueno y un 40% rechaza la posibilidad de ser tutor.

También se puede observar que un 82% de los profesores creen que hay buena colaboración entre los tutores y un 74% piensan que también hay buena coordinación y trabajo en equipo. Todo ello genera un ambiente positivo de relaciones que se corrobora con el 61 % del profesorado que piensa que no hay discrepancias entre los profesores respecto a los ideales y objetivos del centro.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
A.T.1. Grado de definición de la Acción Tutorial.	185	2	4,04	4,00	4	,966	2	6
A.T.2. Nivel de conocimiento de la personalidad del alumno	185	2	4,34	4,00	5	1,026	1	6
A.T.3. Grado de conocimiento de las técnicas de tutoría.	183	4	3,89	4,00	4	1,076	1	6
A.T.4. Considera prioritaria la formación sobre la Acción Tutorial.	185	2	4,85	5,00	5	,983	2	6
A.T.5 Interés de los profesores.	187	0	4,48	5,00	5	1,023	2	6
A.T.6. Preparación de los profesores para ser tutores.	187	0	3,96	4,00	4	1,278	1	6
A.T.7. Rechazo de algunos profesores.	183	4	3,08	3,00	3	1,361	1	6
A.T.8. Programación y preparación de las actividades tutoriales en el aula.	185	2	4,00	4,00	4	1,147	1	6
A.T.9. Colaboración entre los tutores.	187	0	4,44	5,00	5	1,098	1	6
A.T.10. Coordinación y trabajo en equipo.	187	0	4,25	4,00	5	1,129	1	6
A.T.11. Desarrollo de un ambiente positivo de relaciones.	185	2	4,46	5,00	5	1,043	2	6
A.T.12. Discrepancias entre los profesores respecto a los ideales y objetivos del centro.	187	0	3,27	3,00	3	1,271	1	6

Tabla 7. Opinión de los Profesores sobre Tutoría.

## 4.8 Clima de trabajo y tutoría

El Clima de trabajo y la Acción Tutorial son los constructos centrales de este estudio. Los datos nos muestran que el profesorado valora muy positivamente la relación entre Clima de trabajo y Acción Tutorial.

En los resultados obtenidos se pueden observar unas medias muy altas, todas ellas superiores a 4 puntos y algunas de ellas llegando a 5 puntos. Y las modas en todos los casos es de 5.

Los profesores valoran positivamente tanto el Clima de Trabajo en el centro como la Acción Tutorial desarrollada.

El 80% de los profesores de la muestra opinan que sí incide globalmente la Acción Tutorial en el Clima de Trabajo en los centros y un 72 % opina que la Acción Tutorial incide en un Clima de aula de respeto y aceptación.

Un 96% del profesorado opina que la Acción Tutorial incide en la creación de un ambiente de grupo de cordialidad, amistad, compañerismo. Al igual ocurre con el fomento del espíritu crítico, diálogo, cooperación y tolerancia, en el cual un 91% de los profesores opinan que la Acción Tutorial influye directamente.

También se puede observar que, casi la totalidad de los profesores, piensan que la Acción Tutorial promueve el fomento de las responsabilidades, de la autonomía de trabajo y de la resolución conjunta de situaciones conflictivas.

Un 93% de los profesores creen que la Acción Tutorial contribuye directamente para que las relaciones del profesor-alumno mejoren el aprendizaje. Un 91% creen que la Acción Tutorial genera una participación más espontánea de los alumnos en las actividades y tareas al igual que la aceptación y asunción de los valores, normas y hábitos por el grupo-clase.

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
CLAT.1. Clima de Trabajo en su centro.	186	1	4,27	4,00	5	1,041	2	6
CLAT.2. Como se desarrolla la Acción Tutorial en su centro.	186	2	4,49	4,00	5	1,023	1	6

	N		Media	Mediana	Moda	D. Típica	Mínimo	Máximo
	Valido	Perdido						
CLAT.3. Incidencia de la Acción Tutorial en el Clima de Trabajo.	187	0	4,35	4,00	5	1,039	1	6
CLAT.4. Acción Tutorial en un Clima de aula de respeto y aceptación.	187	0	4,82	5,00	5	,967	2	6
CLAT.5. Acción Tutorial en un ambiente de grupo de cordialidad, amistad, compañerismo.	187	0	4,89	5,00	5	,944	2	6
CLAT.6. Acción Tutorial como fomento de espíritu crítico, dialogo, cooperación y tolerancia.	187	0	4,80	5,00	5	1,038	1	6
CLAT.7. Acción Tutorial para fomentar la responsabilidad y autonomía en el trabajo.	187	0	4,79	5,00	5	,958	1	6
CLAT.8. Acción Tutorial para resolver conjuntamente situaciones conflictivas.	187	0	4,88	5,00	5	,914	2	6
CLAT.9. Acción Tutorial para que las relaciones del profesor-alumno mejoren el aprendizaje.	187	0	4,99	5,00	5	,877	3	6
CLAT.10. Acción Tutorial para que los alumnos participen espontáneamente en las actividades y tareas.	187	0	4,76	5,00	5	1,006	1	6
CLAT.11. Acción Tutorial para que el grupo-clase acepte y asuma los valores, normas y hábitos.	187	0	5,03	5,00	5	,885	2	6

Tabla 8. Opinión de los Profesores sobre Clima de trabajo y Tutoría

## 5. Conclusiones

En la dimensión Clima de trabajo hay una primera subdimensión llamada ecología del centro, entendida como la provisión de recursos humanos y materiales. Los resultados indican una gran aceptación del aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales, como el aprovechamiento del tiempo en el centro.

Por lo contrario, al valorar los recursos humanos, se observa discrepancia entre el profesorado; ocurriendo lo mismo con los recursos con los que cuenta el centro. Pero a pesar de que la mitad del profesorado opina que no hay recursos suficientes, la mayoría sí está de acuerdo en valorar el aprovechamiento de los mismos, tanto humanos como materiales.

Tampoco el profesorado está de acuerdo con el tiempo que se determina para la realización de la tarea de coordinación educativa, a pesar de que demandan más tiempo, afirman que el poco que tienen, lo aprovechan satisfactoriamente.

Un alto porcentaje de los profesores tiene un buen conocimiento del contexto de trabajo al igual que su nivel de implicación en éste.

En general los profesores opinan que el centro responde notablemente a las necesidades del entorno.

La subdimensión dirección se refiere fundamentalmente a la percepción que tiene el profesorado sobre la calidad de los aspectos directivos. En esta subdimensión los profesores han valorado positivamente el estilo de dirección dentro del funcionamiento general del equipo directivo y el modo de supervisar y evaluar.

Gran parte del profesorado no está satisfecho con el estilo de Dirección, pero sí con su método de planificación.

El funcionamiento y eficacia del equipo directivo mejora en los centros pequeños con poco alumnado y pocos profesores. También vemos que hay mejoría en los centros concertados y los centros de ámbito urbano.

Los profesores se muestran satisfechos con la Cultura de Convivencia, entendida como sistema de creencia, valores y estructura cognitiva de los grupos, valorando la disciplina del centro, el control y el grado de cumplimiento de las normas. Sin embargo no se muestran satisfechos en cuanto afectan las normas a los alumnos exclusivamente y con las familias que no apoyan las decisiones de tipo disciplinario

Los profesores consensúan las normas con el grupo-clase y establecen normas específicas de disciplina y convivencia, sin embargo, piensan que las normas no afectan exclusivamente a los alumnos.

Tanto el profesorado como del grupo-clase aceptan, cumplen y conocen las normas de disciplina y convivencia. Esto puede deberse a que también participan en la elaboración de las mismas.

El único aspecto que perjudica la convivencia existente en el centro es el porcentaje de las familias que no apoya las decisiones de tipo disciplinario

La subdimensión Desarrollo Profesional entendida como presencia y características de las personas y grupos dentro del medio escolar; es valorada aceptablemente ya que los profesores se encuentran satisfechos con su trabajo incluso motivados e integrados; pero al mismo tiempo se encuentran decepcionados con el reconocimiento que se les hace de su trabajo desde la comunidad educativa y con su retribución económica y posibilidades de promoción profesional.

A pesar de todo hay un reconocimiento mutuo sobre el trabajo realizado por parte del profesorado y por parte del equipo directivo. Los profesores, en general, no suelen participar en asociaciones profesionales.

El Sistema Social definido como aquel que rige las relaciones entre las personas y los grupos del centro, en general, es positivo en lo que se refiere a comunicación, relación y participación. Aunque se observa una nota negativa en la participación de las familias en el centro. Respecto a la autonomía se manifiesta una gran diferencia en la que tiene el profesor en su aula bastante superior a la que tiene como miembro del centro, lo cual nos señala que impera en el centro la actividad individualista por parte del profesor.

En general, se puede considerar que el profesorado está satisfecho con su situación en el centro. No obstante, se aprecian algunos aspectos que merece la pena comentar. Entre ellos, condicionantes negativos como las posibilidades de desarrollo profesional y su retribución económica; en consecuencia parecería necesario establecer medidas de mejora que apuntaran en esta dirección. Al igual que conseguir una mayor participación de las familias en todos los aspectos del centro educativo.

Se observan relaciones de confianza entre los miembros del equipo directivo, entre la dirección y el profesor, dejando completamente a un margen las relaciones de hostilidad.

Existe un alto grado de satisfacción por parte del profesorado con:

- El funcionamiento del equipo directivo.
- El nivel de disciplina y convivencia del centro.
- Con su trabajo como profesor.
- La comunicación existente en el centro.
- El tipo de relaciones que se producen en el centro.

Lo anterior se corresponde con la insatisfacción que puede haber en un sector del profesorado con su posibilidad de desarrollarse profesionalmente, con la autonomía que puede ofrecer el centro y con los recursos de éste.

Respecto a la dimensión Acción Tutorial, los profesores la valoran muy positivamente. Existe un alto grado de definición de la Acción Tutorial. El profesorado se muestra con conocimientos y preparación suficiente para desempeñar la función tutorial, aunque señalan que deberían mejorar su formación como tutor. No todos los profesores a pesar de sentirse preparados y con conocimientos para ser tutores se sienten con ánimos de desempeñar esta función. El nivel de coordinación, programación de la Acción Tutorial es bastante bueno.

En lo referente a las preguntas directas sobre Clima y Acción Tutorial, que son los dos constructos de estudio, los datos nos muestran que el profesorado valora muy positivamente la relación existente entre ambos aspectos.

Los profesores están de acuerdo con que la Acción Tutorial incide globalmente en el Clima de Trabajo en los centros y en el Clima de aula en los centros. También los datos nos muestran que los profesores opinan que la Acción Tutorial incide directamente en las distintas subdimensiones que conforman el Clima de Trabajo en el centro: Ecología, Dirección: Cultura de Convivencia, Desarrollo Profesional, y Sistema Social.

La Acción Tutorial incide directamente en un ambiente de cordialidad, amistad, comprensión, y ayuda a que se fomente un espíritu crítico, diálogo, cooperación y tolerancia.

Los datos sugieren que desde la Acción Tutorial se puede fomentar la responsabilidad y autonomía de trabajo y la resolución conjunta de situaciones conflictivas, lo que va a provocar un clima positivo.

También piensan que, para seguir fomentando este clima, la Acción Tutorial contribuye directamente en la relación profesor-alumno, asumiendo el grupo-clase los valores, normas y hábitos de trabajo.

De acuerdo con los objetivos inicialmente planteados en esta investigación, según la perspectiva del profesorado que compone la muestra, se puede afirmar que:

***La Acción Tutorial incide en el Clima del centro.***

***La participación activa del profesorado en la Acción Tutorial incide en el Clima del centro.***

***Favoreciendo la motivación desde la Acción Tutorial, se mejora el Clima del centro.***

***Potenciando la comunicación desde la Acción Tutorial, se mejora el Clima del centro.  
Aumentando la confianza desde la Acción Tutorial, se mejora el Clima del centro.***

Para terminar, señalar que: «Si desde la Acción Tutorial conseguimos aumentar la comunicación entre la comunidad educativa, aumentaremos la confianza, conseguiremos un alto grado de motivación y esto ayudará a conseguir una participación activa y facilitará la obtención de un mejor clima en el centro educativo».

A modo de epílogo, me gustaría concluir con un decálogo del tutor para fomentar el clima escolar:

1. Completar con la Tutoría lo que al Clima le falta.
2. Estar al lado del adolescente en situaciones conflictivas con actuaciones educativas.
3. Dar con la Tutoría respuesta educativa a las nuevas situaciones personales y sociales del alumnado y a la demanda de la sociedad.
4. Dar al tutelado lo que necesita, atendiendo de manera diversificada al alumnado y respondiendo a la diversidad de sus intereses.
5. Aumentar la implicación como tutor, la reflexión sobre los problemas y la búsqueda de alternativas.
6. Completar la función del tutor, siendo más cercanos a esta realidad cambiante que contribuye a la mejora de Clima.
7. Como tutor fomentar las actividades extraescolares y complementarias que ayuden crear un buen clima en el centro.
8. Como tutor crear o favorecer la sintonía entre los miembros de la comunidad educativa con una buena comunicación entre ellos.
9. No exigir al tutelado comportamientos de adultez y madurez. Todos los miembros de la comunidad educativa tienen su papel a desarrollar para que exista armonía en el centro.
10. Evaluar el Plan de Acción Tutorial con el establecimiento de elementos de corrección y mejora en función de los resultados.

## 6. Referencias bibliográficas

ADAME, M. T., ÁLVAREZ, M. y BISQUERRA, R. (2001): Principios, objetivos y funciones de la orientación. CissPraxis. CISPRACTIS, Barcelona.

ALBADALEJO, J. J. (1992): *La Acción Tutorial*. Disgrafos. Alicante

ALONSO TAPIA, J. (1995): *Orientación educativa: Teoría, evaluación e intervención*. Madrid, Síntesis.

- (1991): *La motivación en la escuela y sus problemas*. Marova. Madrid.
- ALONSO, A. S. M. (2002): *Hacia un reparto equilibrado del poder en las organizaciones escolares*. Orientación y Gestión Educativa, 7-11.S
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, M y BISQUERRA, R. (Coord) (2005): *Manual de Orientación y la tutoría*. CissPraxis. Barcelona.
- (2002): *Manual de orientación y tutoría*. Praxis. Barcelona.
- ÁLVAREZ PÉREZ, L. (2000): *La diversidad en la práctica educativa: modelos de orientación y tutoría*. CCS. Madrid.
- ARMENGOL, C. (2001): *La cultura colaborativa, primer paso para la consecución de Instituciones Educativas de Calidad*. En la Calidad Educativa en un mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas. Coord: Mario Martín Bris. Servicio de Publicaciones UAH. Madrid.
- ARNAIZ, P. y ISUS, S. (1995): *La Tutoría, organización y tareas*. Grao. Barcelona
- ARNAIZ, P. (1994): *Fundamentación de la tutoría*. Aula de innovación educativa, 26,47-51.
- AZNÁREZ, M. y Otros (2004): *Un proyecto de innovación educativa: Tutoría personalizada y atención a la diversidad*. En Soler, J.L. Orientación y Tutoría. Congreso Internacional Asociación Aragonesa de Pedagogía. Mira. Zaragoza.
- BAQUES, M. (2004): *Proyecto de Activación de la Inteligencia*. PAI. SM. Madrid.
- BARKLEY, E.F.; CROSS, K.P.; HOWEL, C. (2007): *Técnicas de aprendizaje colaborativo*. Ediciones Morata, S.L. Madrid.
- BISQUERRA ALZINA, R. (1996): *Orígenes y desarrollo de la Orientación Psicopedagógica*. Narcea. Madrid.
- BISQUERRA, R. (2005): *Revista de Orientación Educativa*. Julio- Octubre, n.º 6.
- (2006): *Modelos de orientación e intervención psicopedagógica*. CissPraxis. Barcelona.
- BLANCH, J.M.<sup>a</sup> (2004): *Orientación y tutoría ante el nuevo milenio. Oportunidades, desafíos, dilemas y agendas*. En Soler, J.L. Orientación y tutoría. Congreso Internacional Asociación Aragonesa de Psicopedagogía. Mira. Zaragoza.
- BOE, 2002: *Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación*, n.º 307, martes, 24 de diciembre.
- 2007: *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (LOE)*, n.º 106, Jueves, 4 de Mayo.

— 2007: *ORDEN ECI/2211/2007, de 12 de julio, por la que se establece el currículo y se regula la ordenación de la Educación primaria*, n.º 133, viernes, 20 de Julio.

— 2007: *ORDEN ECI/2220/2007, de 12 de julio, por la que se establece el currículo y se regula la ordenación de la Educación secundaria*, n.º 174, viernes, 20 de Julio.

BOLIVAR, A. (1999): *Cómo mejorar los centros educativos*. Síntesis. Madrid.

BOUZA SAMPELI, A. (1996): *El Plan de Acción Tutorial: una experiencia en Secundaria*. Tomado de «Manual de Orientación y Tutoría: Tomo II». Praxis 19965. Barcelona.

BRUNET, L. (1987): *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. Trillas. Méjico.

BRUNET, J.J. (2000): *Tutoría con adolescentes: técnicas para mejorar las relaciones interpersonales a lo largo del curso*. San PíoX. Madrid.

CABRARIZO, J.; RUBIO, M.ª J; CASTILLO, S (2007): *Programación por competencia: Formación y práctica*. Pearson Educación, S.A. Madrid.

CAMPOY, T. J. y PANTOJA, A. (2000): *Orientación y calidad docente, pautas y estrategias para el tutor*. EOS. Madrid.

CEAPA: *Orientación y tutoría*. De [www.vianteworks.es/colectivo/ceapa/orienta2.htm](http://www.vianteworks.es/colectivo/ceapa/orienta2.htm)

CONCEJO EDUCATIVO (2002): *Conflicto y convivencia en un centro educativo*. Castilla y León. [www.concejoeducativo.org](http://www.concejoeducativo.org) (última consulta mayo de 2007).

COMELLAS, M.ª J. (1998): *La tutoría en la ESO: La acción tutorial*. Doctorado de Innovación Educativa de la UAB. Barcelona.

CURWIN, R. L. (1983): *La disciplina en clase: Guía para la organización de la escuela y el aula*. Narcea. Madrid.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (2002): *La Orientación Educativa en la Educación Secundaria Obligatoria*. Gobierno de Navarra.

DOMINGO, S. J. (2006): *Apoyar el desarrollo de la función tutorial y la reconstrucción de la identidad profesional del profesorado*. Revista Novedades Educativas (Argentina), Num 189 (Septiembre), 14-15.

FERNÁNDEZ, R. 1996: *La Tutoría como elemento de función docente*. Stel. Barcelona.

FUNES LAPPONI, S. (2001): *Los conflictos escolares: ¿resistencia al disciplinamiento?*. VII Congreso Español de Sociología. Salamanca.

— (2000): *El tabú del «conflicto» en la educación: limitaciones al estudio del conflicto en el profesorado*. VIII Conferencia de Sociología de la Educación. Madrid.

- GALVE, J. L. y GARCÍA, E. M. (1992): *La acción tutorial*. CEPE. Madrid.
- GARCÍA, F. (1998): *La integración escolar. Aspectos didácticos y organizativos*. UNED. Madrid.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, A. (2006): *La tutoría y la relación profesor-alumno en la formación para la inserción laboral*. Revista de Educación, n.º 341, pp 197-211.
- GARCÍA, R. J., MORENO, J. M. TORREGO, J. C. (1993): *Orientación y Tutoría en la Educación Secundaria*. Edelvives. Madrid
- GIL MARTÍNEZ, R. (1997): *Manual para tutorías y departamentos de orientación*. Escuela Española. Madrid.
- GONZÁLEZ GALAN, A. (2004): *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. La Muralla. Madrid.
- HEREDIA, A. (2004): *El conocimiento práctico de la evaluación en los profesores*. Prensas Universitarias de Zaragoza. Zaragoza.
- HERNÁNDEZ, F. y SANCHEZ, J. M. (2004): *El clima escolar en los centros de secundaria más allá de los tópicos*. Colección: Investigación, n.º 102. CIDE-MEC. Madrid.
- INCE (1997): *La función docente*. Instituto de Calidad y Evaluación. Madrid.
- KAPLUN, M. (1998): *Una pedagogía de la comunicación*. La Torre. Madrid.
- LÁZARO, A. Y ASENSI, J. (1989): *Manual de Orientación y Tutoría*. Narcea Madrid.
- LÓPEZ SÁNCHEZ, M. (2002): *Marco teórico de la orientación educativa y modelos de actuación en la Comunidad Europea*. Elle Ediciones. Granada.
- LÓPEZ URQUÍZAR, N. y SOLA MARTÍNEZ, T. (1999): *Orientación escolar y tutoría*. Grupo editorial universitario. Granada.
- MARTÍN, E.; DEL BARRIO, C.; FERNÁNDEZ, I. (2001): *Conflictos escolares y calidad de la enseñanza*. En: Informe educativo 2001: La calidad del sistema Educativo. Santillana. Madrid.
- (1999): *Clima de trabajo y Participación en la organización y funcionamiento de los centros educativos Infantil/Primaria y Secundaria*. Madrid. Colección Aula Abierta. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- (1999): *Dirección y Gestión de centros educativos, Planificación y Calidad*. Madrid. Colección Aula Abierta. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- MARTÍN BRIS, M.; GONZÁLEZ GALÁN, A.; TORREGO SEIJO, J. C.; ARMENGOL ASPARÓ, C. (2003): *Clima de trabajo y eficacia de centro docentes: Percepciones y resultados*. Ensayos docentes. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.

MARTÍN, E. (2005): *¿Mantienen los psicopedagogos las mismas concepciones que el profesorado acerca de la enseñanza y el aprendizaje?*. En Monereo, C. ; Pozo, J.I. (coords).: *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. Graó. Barcelona.

MAUREIRE, O. (2004): *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación. Vol. 2, n.º 1.

M.E.C. (1992): *Orientación y Tutoría*. Servicio de Publicaciones del M.E.C. Madrid.

— (1992): *Orientación y Tutoría Educación Secundaria*. Secretaría de Estado de Educación.. Madrid.

— *El departamento de Orientación en los institutos de Educación Secundaria: Estructura, funciones y estrategias de intervención*. Dirección General de Renovación Pedagógica. Centro de Desarrollo Curricular.

MENCHÉN BELLÓN (1999): *El Tutor. Dimensión histórica, social y educativa*. Editorial CCS. Madrid.

MOOS, R. H. (1984): *Escalas de Clima Social*. TEA. Madrid.

MORENO, J. M. (2006): *Profesorado de Secundaria y Calidad de la Educación: Un marco de opciones políticas para la formación y el desarrollo profesional docente*. Revista de currículum y formación del profesorado, n.º 10, 1

MURILLO, F. J. (2003): *El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Vol. 1 y n.º 2.

— (2004): *Un marcho comprensivo de mejora de la eficacia escolar* Investigación Temática. RMIE, Abril-Junio. Vol 9, n.º 2, pp. 319-359.

NOTORIA PEÑA, A.; MOLINA RUNIO, A.; LUQUE SÁNCHEZ, A. (1996): *Autoconciencia del conflicto cognitivo ante la innovación metodológica en la formación inicial de maestros*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 1(0), 1997. <http://www.uva.es/autop/publica/actas/viii/ediprima.htm>. (Última consulta Abril de 2007).

ORTEGA, M.A. (1994): *La Tutoría en Secundaria Obligatoria*. Fuhem. Madrid.

ORIENTARED: *Orientación Educativa: Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo. Capítulo XV*. [www.orientared.com](http://www.orientared.com) (última consulta enero de 2008).

PASTOR MALLOL, E. (1995): *La Tutoría en Secundaria*. Ceac. Barcelona.

*REVISTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*. Órgano del Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación . N.º 189. Enero-Marzo 2002.