

Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara, México

IGOR MARTÍN RAMOS HERRERA,¹ AZUCENA RAMOS HERRERA²



Resumen

Se considera que los estilos administrativos de los directivos de instituciones de educación media superior influyen sobre la moral y los sentimientos de satisfacción y pertenencia de sus profesores. Este trabajo analiza cualitativamente dichos estilos en las escuelas preparatorias de la Universidad de Guadalajara. Para ello, se seleccionaron dos preparatorias cuyos directores manifiestan distintos estilos para la toma de decisiones. En este trabajo, se describen estos estilos, así como las opiniones del profesorado respecto a sus sentimientos de satisfacción y compromiso con las estructuras decisionales. Se efectuó un análisis de contenido temático con las entrevistas semi-estructuradas hechas a tres profesores y al director de cada escuela. Se observó que los esquemas utilizados por los directores que promueven el involucramiento docente, producen una mayor satisfacción y compromiso entre sus profesores.

Descriptor: Satisfacción, Estilos administrativos, Toma de decisiones, Escuela preparatoria, Análisis cualitativo.

Teacher's decision making, satisfaction and belonging feelings: analysis in two high schools of Guadalajara, Mexico

Abstract

High school principals' management styles influence moral, satisfaction and belonging feelings of their teachers. This document reports a qualitative analysis of such styles in two high school principals of the University of Guadalajara with different decision making and leading styles. Here are described these styles and the teachers' opinions about their satisfaction and compromise with decisional structures. A thematic content analysis was performed with the semi-structured interviews of three teachers and the principals of each high school. It was observed that when the principals used a leading scheme to promote teachers' involvement, a higher satisfaction and commitment was observed.

Key words: Satisfaction, Management styles, Decision-making, High-school, Qualitative analysis.

¹ Profesor investigador del Departamento de Salud Pública, Centro Universitario de Ciencias de la Salud, Universidad de Guadalajara.

² Profesora del Sistema de Enseñanza Media Superior, Universidad de Guadalajara.

Los estilos administrativos de los directivos de instituciones de educación media superior influyen sobre la moral y los sentimientos de pertenencia de sus profesores (Weiss, 1993). Esta declaración surge del hecho que si estos estilos favorecen la participación de las y los profesores en los procesos de toma de decisiones escolares, tanto académicas como administrativas, ellas y ellos perciben que su posición es más respetada. Entonces, hacen escuchar su voz durante esas oportunidades, para influir en la velocidad de los cambios o para modificar las nuevas ideas para ajustarlas a la práctica existente en sus planteles educativos.

En general, la literatura hace referencia a dos estilos administrativos pertinentes para el presente análisis: los estilos tradicionales y los estilos participativos. La principal diferencia entre ambos estilos radica en que en los primeros las decisiones son tomadas exclusivamente por los directores y su personal más allegado (secretarios y oficiales mayores); mientras que en los segundos, la toma de decisiones es compartida con el personal docente del plantel. Siguiendo las ideas de Welsh (citado en Weiss, 1993), a pesar de que dichos estilos están completamente diferenciados, no conforman una dualidad estricta, sino que se trata de toda una gama de posiciones entre estos dos puntos, de forma que pueden existir estilos intermedios en donde los administradores comparten características de uno u otro extremo en mayor o menor medida, dependiendo de su preferencia y necesidades (ver figura 1).

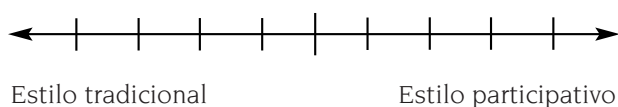


Figura 1. Espectro de los estilos administrativos para la toma de decisiones.¹

Entre los coordinadores del Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara (UdeG) se da por hecho que durante varias décadas los directores de las escuelas preparatorias han adoptado estilos administrativos tradicionales y que son muy pocos los directores que adoptan estilos más participativos. Recientemente, debido a las reformas administrativas que se han incorporado en la UdeG, algunos directores de preparatorias han modificado su estilo administrativo y se han inclinado por compartir las decisiones con los académicos, da-

do que así responden más eficientemente a las nuevas necesidades educativas.²

El presente trabajo pretende confirmar si tanto el estilo administrativo de los directores como las estructuras decisionales en las escuelas preparatorias, afectan positivamente el sentimiento de pertenencia y la satisfacción de los profesores. De encontrar esta relación, se pueden ofrecer nuevas propuestas que permitan orientar los esquemas administrativos de la UdeG, mejorar los procesos de trabajo y, en última instancia, el desempeño de los académicos y la efectividad de los directores.

Marco teórico

Uno de los principales conceptos que fundamentan este trabajo es el llamado "movimiento de reestructuración" que se está dando en las escuelas de los Estados Unidos, el cual promueve la integración de los profesores en un esquema administrativo denominado toma de decisiones compartida (Duke, Showers e Imber, 1980). Este esquema ha sido propuesto como uno de los principales elementos de la "reforma educativa" (Futrell, 1988), la cual proclama que permite afrontar exitosamente un sinnúmero de problemas diferentes y no relacionados entre sí. Más aún, se han ofrecido tres razones para apoyar este esquema:

1. La mejora en el desempeño escolar, debido a que las políticas de trabajo son reconocidas por los profesores y se aplican en un contexto bien claro para ellos.
2. El profesionalismo de los profesores es tomado en cuenta cuando se les incluye en los procesos de toma de decisiones. Da una imagen de respeto y consideración, y les da voz sobre sus condiciones de trabajo y su práctica diaria.
3. La participación de los maestros en este esquema representa a la democracia en acción. Este simbolismo ofrece a quienes son afectados por las decisiones, la certeza de una menor posibilidad de decisiones erróneas, diferenciación o discriminación. Se entiende como un proceso más justo y como un modelo de lo que es la democracia para los alumnos (Duke, *et al.*, 1980).

No obstante lo anterior, este esquema presenta también aspectos negativos, ya que puede aparentar una democracia inexistente al momento de la toma de decisiones definitiva. Además, puede ser utilizado sólo para hacer sentir bien a los profesores o para

acallar las demandas de reformas en las escuelas; mientras que otros proclaman que puede ser una estrategia para poner a los profesores en situaciones que ponen en riesgo su credibilidad y diluir las responsabilidades, además de mantenerlos ocupados para que no se dediquen a protestar de sus administradores. Finalmente, puede ser usado para quitar poder a los sindicatos de profesores (Weiss, 1993). No obstante, la evidencia de ese mismo trabajo demostró que no existen diferencias en cuanto al tipo de decisiones ni a lo innovador de las propuestas, pero en cambio encontró que las escuelas con estilos participativos trataban más con asuntos relacionados al proceso de toma de decisiones en sí y al sentimiento de satisfacción y pertenencia de los maestros.

De esta manera, la hipótesis de trabajo derivada de los conceptos anteriores se definió de la siguiente forma: el estilo administrativo de los directores y las estructuras decisionales en las escuelas preparatorias, influyen directamente sobre el sentimiento de pertenencia y la satisfacción de los profesores con las decisiones tomadas.

Metodología

Contexto de aplicación del proyecto

En la UdeG, el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) es la instancia encargada de organizar el trabajo de las escuelas preparatorias, que actualmente suman más de 40 planteles dentro del estado de Jalisco. El Consejo Universitario de Educación Media Superior otorga los nombramientos para el personal que dirigirá a cada preparatoria. En años recientes, en algunas escuelas del SEMS se han adoptado posiciones vanguardistas para sus procesos académicos. Los directores han tratado de involucrar a profesores y alumnos de una forma más autogestiva en actividades de enseñanza (p. e., foros académicos y culturales, visitas a empresas e instituciones, conferencias con personalidades políticas y culturales, etc.). No obstante, hasta este momento no se ha confirmado que alguna escuela haya implementado oficialmente esquemas para compartir la toma de decisiones administrativas. Tradicionalmente, estas actividades siempre han sido promovidas por los directores, mientras que el personal académico participa en actividades de organización académica, trabajo colegiado y otras.

Además, a pesar de que existe un movimiento de reforma educativa en los niveles básicos, que puede o no incluir aspectos de toma de decisiones compar-

tada (Trejo, 1996), no se tiene la certeza de que en la UdeG hayan logrado permear a todas sus preparatorias, por lo que se consideró la posibilidad de no encontrar alguna escuela de este tipo. El proceso de identificación y selección de las dos escuelas que fueron utilizadas para el trabajo de campo se dejó exclusivamente a las autoridades del SEMS, ya que se esperaba que ellos conocieran mejor los estilos de cada director de escuela. En tal caso, se tuvo como premisa trabajar con las escuelas que ellos identificarán y se dejaría para el momento del trabajo de campo el confirmar los estilos de cada escuela. El proceso de selección, así como el proceso de las entrevistas al interior de cada escuela se describen en la siguiente sección.

Procedimientos

En el mes de marzo del 2003, se concertaron las citas correspondientes con los directores de dos escuelas preparatorias del SEMS de la UdeG, las cuales fueron seleccionadas por un muestreo a conveniencia, a fin de pedir autorización para realizar esta investigación. Estas escuelas fueron seleccionadas por tener el antecedente de ser dirigidas por directores con estilo tradicional (Preparatoria A) y con estilo participativo (Preparatoria B). Durante esas reuniones se explicó el objetivo del trabajo y los principales conceptos del mismo, en particular, las diferencias entre los esquemas tradicional y participativo.³ Finalmente, ambos directores accedieron a participar en este estudio, por lo que se extendió la autorización de acceso a sus planteles para que los investigadores pudieran programar las entrevistas durante los meses de marzo y abril del 2003. Se programó una nueva cita para efectuar la entrevista a cada director, siendo realizada la primera entrevista con el director de la preparatoria A y, unos días después, con el director de la preparatoria B. Ambos directores se mostraron muy receptivos, señalando su interés en conocer los resultados del trabajo una vez finalizados.

La información se obtuvo mediante una entrevista semi-estructurada (véase el Apéndice A para guía de entrevista a directores). Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 a 40 minutos, durante la cual, además de ser grabada en cinta magnética, se tomaron notas de campo. Al final de estas entrevistas se les solicitó identificaran a los profesores que participarían en las entrevistas; ambos directores concordaron en permitir que fuera su Coordinador Académico quien seleccionara a los profesores que participarían en las entrevistas. Dado que la información

obtenida fue suficiente, no se programó otra entrevista con ellos.

De esta forma, en primer lugar, se contactó al coordinador académico de la preparatoria A, al cual se solicitó identificara a tres de sus profesores, sin importar si hacían trabajo colegiado o no. Por su parte, al coordinador académico de la preparatoria B se le pidió identificara a tres profesores que participaran en trabajos colegiados y administrativos.

Los profesores de ambas escuelas fueron contactados a través de la propia coordinación académica. La información se obtuvo mediante una entrevista semi-estructurada (véase el Apéndice A para guía de entrevista a profesores). Las características de estas entrevistas fueron similares a las hechas a los directores en tiempo y procedimientos. Los asesores de este estudio recomendaron hacer observación directa para confirmar los estilos directivos, pero se tuvo una fuerte limitante de tiempo que no permitió hacerlo.

Tanto las entrevistas como las notas fueron transcritas al programa Word 2000 y luego transferidas al software Atlas.ti v4.2 (Muhr, 1997), para efectuar un análisis cualitativo de contenido temático. Las unidades de análisis fueron los segmentos de las entrevistas (párrafos, oraciones o frases) derivados de cada pregunta, y las categorías de análisis (códigos) surgidas de este procedimiento fueron los temas que se manejan en las escuelas de acuerdo a los participantes. Finalmente, estas categorías fueron comparadas entre el personal de la misma escuela y posteriormente contra los de la otra escuela, a fin de establecer los patrones de significación y pertenencia.

Resultados y discusión

Se realizaron seis entrevistas a igual número de profesores y dos entrevistas a directores, la mitad en la preparatoria A y la otra mitad en la preparatoria B. Para fines didácticos se presentarán los resultados obtenidos en cada escuela por separado y en la sección de discusión se hará el análisis comparativo.

El estilo administrativo en la preparatoria A

Se esperaba que el director de la preparatoria A utilizara un estilo administrativo tradicional en cuanto a la toma de decisiones, es decir, que tanto las decisiones académicas como administrativas serían tomadas por el director sin consultar a sus profesores. El hecho es que al hacer las entrevistas en esta escuela se encontró una situación muy distinta, como se explica a continuación.

De acuerdo con los entrevistados, director y profesores, la temática sobre la que se toman decisiones en esta preparatoria se divide en asuntos administrativos y académicos. Entre los primeros se mencionan el equipamiento de aulas, mejoramiento de instalaciones, distribución de recursos, ubicación de almacén, asignación de presupuestos, etc. Entre los segundos se encuentran adquisición de material didáctico, atención a problemas de los adolescentes (adicciones, anorexia o bulimia y pandillerismo), capacitación de profesores, áreas para trabajo académico, problemas estudiantiles (exámenes, expulsiones, sanciones), etc.

Al preguntar quién era el responsable de tomar las decisiones académicas, los cuatro participantes concordaron en que la responsabilidad recaía en el colegio departamental, formado por el director, el secretario, el coordinador académico y los jefes de los cinco departamentos. Todas las decisiones académicas se toman dentro de ese cuerpo colegiado, siempre en consenso. Los profesores no participan directamente en la toma de decisiones, a excepción de los que conforman el colegio departamental. Sin embargo, cuando un profesor tiene alguna iniciativa o problema de orden académico, lo puede ventilar desde su academia (conjunto de profesores que ofrecen una misma materia y que se adscribe a uno de los cinco departamentos existentes). De ahí, el presidente de academia hace llegar la situación al jefe de departamento correspondiente, quien puede tomar una decisión o exponer el problema ante el colegio. A pesar de que el director es quien preside el colegio departamental, nunca toma decisiones académicas por su cuenta y sin haberlo consultado primero. En este punto, los tres profesores entrevistados mostraron su acuerdo con esta política de trabajo y afirman que así es como se realizan los procesos académicos.

Por otra parte, al preguntar quién es el responsable de las decisiones administrativas, el director y los profesores concordaron en que el director usualmente las toma. No obstante, todos ellos aclararon que cuando las decisiones competían a las políticas de toda la escuela, se sometían al consejo de escuela, órgano supremo de gobierno conformado por el director, el secretario, seis representantes académicos y dos representantes alumnos.

Cuando el director considera que las decisiones administrativas son de orden menor, él mismo las toma directamente; pero cuando sabe que existen otros involucrados o que pueden verse afectados los intereses de distintos profesores, el director llama a las

partes y las consulta primero para luego llegar a acuerdos y tomar las decisiones; según menciona una de las maestras, “su forma de tomar decisiones me parece muy sensata, ya que siempre busca que se beneficie la mayoría y que se afecte el menor número de personas.” Además, comentan que es abierto, flexible, jovial y conciliador.

El estilo administrativo en la preparatoria B

Por su parte, el director de la preparatoria B, identificado con un estilo en extremo participativo, manifestó que existe una falla de origen en las escuelas de la UdeG, ya que se superpone lo administrativo a lo académico, donde debería ser al contrario. Durante la entrevista, manifestó su interés en lograr que se reviertan esos procesos, por lo que pretende que todas las iniciativas sean originadas por los profesores. Así, refiere que sus principales estrategias son: lograr que los profesores se involucren, que cualquier iniciativa surja de ellos y eliminar las fuertes resistencias que existen para cambiar las inercias de trabajo existentes.

Esto hace que este director supedita lo administrativo a lo académico basado en la creatividad, la planeación estratégica y la actividad colegiada -de forma similar al de la preparatoria A-. Sin embargo, este director ofrece oportunidades para crear proyectos independientes de la estructura académico-administrativa existente, de forma que cualquier profesor tiene la oportunidad de presentar propuestas de trabajo o participar en proyectos de otros profesores independientemente del colegio departamental o el consejo de escuela.

Los profesores entrevistados concuerdan con los comentarios hechos por el director, ya que todos los trabajos son sometidos a consenso y aprecian que el director tiene una actitud de liderazgo comprometido, respeto, interés y creatividad. No obstante, existe una limitante: la falta de participación en reuniones y trabajos. Es decir, la oportunidad para lograr consensos es ofrecida y se logra con los que asisten a los trabajos, pero si los profesores no asisten a las reuniones se lamenta que no se pueda obtener el consenso de todos los profesores del plantel, de forma que luego contacta con los ausentes para buscar su opinión y lograr el consenso.

Satisfacción y pertenencia

Tanto en la preparatoria A como en la preparatoria B, los profesores entrevistados concuerdan con el hecho de que si el profesor presenta propuestas académicas

o administrativas coherentes se le apoya por completo, lo que les hace estar muy satisfechos con las decisiones. Ambos directores son muy innovadores y creativos, pero en la preparatoria B el director es más propositivo y proactivo. Estas situaciones permiten a los profesores que trabajan, sentirse cerca de las decisiones que se toman, ya que casi siempre se trata de beneficiar al trabajo académico.

Sobre los estilos administrativos

De acuerdo a los resultados encontrados, los directores de estas escuelas utilizan estilos administrativos participativos. No obstante, el estilo del director de la preparatoria B pretende una mayor participación de los profesores en la toma de decisiones que el estilo del director de la preparatoria A. Esto se manifiesta claramente al analizar las respuestas de los propios directores ante la pregunta de cómo definirían sus estilos de trabajo. El segundo refiere que su estilo es completamente colegiado y busca el mayor consenso posible, lo que aparentemente representa seguir fielmente las indicaciones de la normatividad universitaria en cuanto al trabajo colegiado; mientras que el primero va más allá de lo que pide el reglamento creando más espacios de trabajo y oportunidades de propuestas por parte de los profesores, es decir, refiere ser creativo y visionario.

Estas dos posturas confirman la idea del espectro administrativo, ya que ambos se ubican en el lado participativo pero el director de la preparatoria A se encuentra más cercano al centro y el director de la preparatoria B más hacia el extremo (ver figura 2).

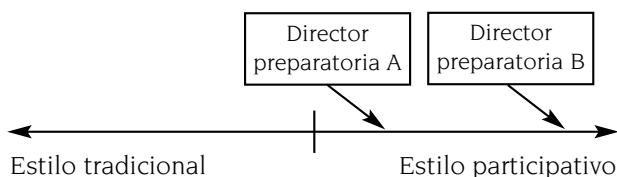


Figura 2. Ubicación de los directores en el espectro de estilos administrativos.

Al analizar esta figura y lo manifestado por los participantes se observó que la normatividad universitaria (Universidad de Guadalajara, 1996) establece que el trabajo en las escuelas se haga respetando las figuras organizativas: por una parte, el colegio departamental –principal órgano académico de las escuelas–, los departamentos, la coordinación académica y las academias, en cuanto al trabajo académico; y por otra parte, el consejo de escuela –principal órgano

administrativo de las escuelas—, el director, los secretarios y los oficiales mayores en cuanto al trabajo administrativo. Al parecer, el seguimiento de los reglamentos universitarios ubicaría a los directores de escuela en un estilo administrativo intermedio, entre lo tradicional y lo participativo. Esto es, quienes toman decisiones siguiendo tales lineamientos, permitirán la participación colectiva y las decisiones individuales de manera intercalada. Los directores cuyo estilo esté más cercano a cualquiera de los dos extremos estarían, de alguna manera, ignorando los reglamentos universitarios, y por lo tanto, estarían incurriendo en faltas administrativas. No obstante, siempre se ha reconocido que el estilo tradicional implica un deseo por controlar todos los trabajos e incluso, no permitir que las instancias correspondientes hagan el suyo. Dadas las reformas administrativas y la apertura al trabajo colegiado, esta inclinación es mal vista actualmente por parte de los profesores, quienes usualmente se quejan de que no se siguen los reglamentos. No obstante lo anterior y a pesar de estar reglamentado, el permitir que algunas decisiones se hagan más allá de los órganos colegiados es también una falta administrativa, pero favorecer el trabajo participativo es bien visto por los profesores y administradores ya que esto permite a los interesados involucrarse en los asuntos escolares.

Esta situación puede provocar que quienes trabajan en las escuelas participantes sostengan una opinión positiva, en su mayoría, respecto a su satisfacción con el estilo de sus directores correspondientes, como se verá en el siguiente apartado.

Sobre la satisfacción de los profesores

En ambas preparatorias se expresa un sentimiento de satisfacción con las decisiones que se toman por parte de la administración y los cuerpos colegiados. Es evidente que esta satisfacción está dada por la actitud abierta y participativa que ofrecen los directores de ambas escuelas. Sin embargo, no se aprecia que haya más satisfacción en la preparatoria B que en la preparatoria A, lo cual sería lógico debido al estilo más participativo de su director. Al parecer, el sentimiento de satisfacción con las decisiones no está dado en proporción directa al estilo administrativo del director.

Durante la gestión directiva anterior, en la preparatoria A se tenía a un director con un estilo directivo muy inclinado a lo tradicional, con toma de decisiones muy estrictas e individuales. Con el cambio del nuevo director en la presente gestión,⁴ el profesorado

siente que los procesos y estructuras decisionales han dado un giro completo contra la inercia anterior, lo cual ha provocado cierta incertidumbre y esperan todavía más de su director. Esta situación parece indicar que el director actual está ofreciendo nuevas alternativas de trabajo, las cuales no se habían ofrecido incluso durante muchas gestiones anteriores. Aún así, los profesores manifiestan que los profesores se sienten satisfechos en más del 70 por ciento de las ocasiones.

En la preparatoria B, por su parte, los profesores manifiestan que existe un porcentaje similar en cuanto a su satisfacción con las decisiones que se toman, a pesar de haber un estilo más ortodoxo de su director. Esto puede deberse a que, según dejó saber uno de los entrevistados, existe un problema estructural en esta preparatoria: anteriormente era un centro vocacional donde se impartían adiestramientos especializados a los alumnos de preparatoria que deseaban seguir carreras del área de la salud; con el cambio administrativo que se dio en la normatividad de SEMS en el año de 1992, este centro vocacional cambió a la forma de preparatoria. Esta situación obligó a los profesores, quienes en su mayoría son profesionistas del área de la salud, a impartir clases que no corresponden a su formación. Por tal motivo, existe un descontento general con la situación organizacional, lo que en el fondo puede provocar que las decisiones no satisfagan sus necesidades completamente, sean cuales sean.

Por otra parte, algunos profesores manifestaron que los directores actuales de ambas escuelas no eran docentes adscritos ellas, sino que provenían de otras escuelas de la UdeG y esto provoca recelo entre el personal académico. Esta situación puede derivar en no identificar a los directores como compañeros de trabajo, y por ello, que exista todavía una resistencia muy fuerte a aceptar las decisiones que se toman.

Sobre el sentimiento de pertenencia

En general, los profesores de ambas dependencias coinciden en que siempre existen profesores que trabajan y se involucran más que otros en las actividades escolares. Debido a lo anterior, el sentimiento de apropiación de las decisiones tomadas en los estilos participativos puede ser mayor. No obstante, dado que estos directores han buscado más participación de su planta docente, parece ser que si las iniciativas surgen de los profesores, será mayor la apropiación y el sentimiento de pertenencia con las acciones que se lleven a cabo. Además, se hace evidente que las

estrategias de ambos directores están encaminadas a aumentar el número de profesores que participen de las actividades académicas y administrativas. Por lo tanto, el uso de estrategias que logren que los profesores hagan llegar más propuestas e iniciativas de trabajo, y la aceptación de las mismas por parte de los órganos colegiados y administrativos, favorece el sentimiento de pertenencia con las decisiones.

Los resultados anteriores permiten afirmar que cuando un director adopta un estilo administrativo más participativo que tradicional, influye directamente en la satisfacción de los profesores y su sentimiento de pertenencia hacia las decisiones, debido a que favorece la participación y el surgimiento de iniciativas por parte de los profesores, lo cual apoya nuestra hipótesis. Sin embargo, el hecho de no poder hacer la comparación entre dos estilos administrativos contrarios impone una fuerte limitante a esta aseveración.

Conclusiones

La literatura indica que los profesores ganan un sentido de satisfacción cuando ellos tienen algo que decir en las decisiones que se toman en las escuelas (Weiss, 1993), con lo que concuerdan los resultados de este estudio. Sin embargo, cuando el profesor se involucra más en el trabajo escolar se le exige mayor responsabilidad, dedicación y tiempo; este puede ser un motivo para que muchos profesores no se involucren en nuevos trabajos y, por lo tanto, su sentimiento de compromiso y satisfacción no se vean incrementados.

Los directores que utilizan las instancias académicas y administrativas creadas para la toma de decisiones, favorecen la satisfacción de los profesores y su sentimiento de compromiso respecto a las decisiones que se toman en las escuelas. Asimismo, los directores que establecen estrategias para que los profesores se involucren más en la vida académica y administrativa escolar, facilitan estos aspectos en sus profesores y, por lo tanto, tendrán una mayor participación y proactividad de sus docentes. Es necesario hacer estudios experimentales que permitan validar completamente la hipótesis de trabajo.

Por otra parte, los estilos demasiado participativos pueden llegar a ser intimidantes para muchos profesores debido a los antecedentes de directores demasiado tradicionales, y en algunos casos, rígidos y controladores. Se considera que para que los profesores acepten totalmente a directores con estilos participa-

tivos debe hacerse un gran trabajo de convencimiento en cuanto a la sinceridad de sus intenciones y a los beneficios que pueden obtener tanto profesores como alumnos.

Los resultados aquí presentados no pueden ser generalizados a otras escuelas dentro del SEMS y mucho menos a otros niveles, dado el número tan pequeño de profesores entrevistados y la forma en que se seleccionaron a las escuelas participantes. Estos sesgos en la selección y recolección de información invitan a que se hagan otros trabajos en esta misma dirección cuidando estos detalles y haciendo más grandes y representativas las muestras.

En general, los resultados de este trabajo manifiestan aspectos muy importantes a considerar por los directores y docentes en estas preparatorias, por lo que se presentarán sus resultados a los participantes y se intentará realizar reuniones de retroalimentación, de forma que se discutan las alternativas para mejorar el trabajo académico y administrativo.

Bibliografía

- DUKE D., SHOWERS B., IMBER M. (1980). "Teachers and shared decision making: the costs and benefits of involvement." *Educational Administration Quarterly*, 16, 1, 99-102.
- FUTRELL M. H. (1988). "Teachers in Reform: The Opportunity for Schools." *Educational Administration Quarterly*, 24, 2, 377-379.
- MUHR T. (1997). *ATLAS.ti* (Version 4.1) [Software de cómputo]. Scientific Software Development, Berlin.
- TREJO G. (1996). La reforma educativa en México: Ambivalencia frente al cambio. En: *El desafío de la reforma institucional en México*. Roett R. (Ed.), Primera edición, 123-134. México, Siglo XXI Editores.
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. (1996). *Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- WEISS C. (1993). "Shared Decision Making about What? A Comparison of Schools with and without Teacher Participation." *Teachers College Record*, 95, 1, 69-92.

Notas

- ¹ La figura del espectro no es de Welsh, sino de los autores de este trabajo.
- ² Declaración hecha por uno de los directores, mientras se hacía la solicitud para efectuar esta investigación.
- ³ Los nombres de las escuelas preparatorias utilizados en este estudio han sido sustituidos para mantener el anonimato de los participantes.
- ⁴ Los directores de ambas escuelas preparatorias iniciaron con estos puestos en el mes de mayo de 2001.

Apéndice A**Guías de entrevista para los directores y profesores**

Sr. Director: Durante el periodo de su gestión administrativa:

¿Cuál es la problemática que se presenta en la escuela sobre las que se deben tomar decisiones?

¿Quién se encarga de tomar las decisiones académicas o administrativas?

¿De qué forma se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones ante esa problemática?

¿Cómo participan los profesores en la toma de decisiones?

¿Cómo describe la forma en que toma sus decisiones?

¿En qué porcentaje considera que las decisiones que toma son efectivas?

¿Considera que ante esta problemática las decisiones que se toman son innovadoras o creativas?

¿Cuál es la respuesta que percibe de los profesores ante las decisiones que se toman?

¿Cómo percibe a los profesores en cuanto a su apropiación de las decisiones tomadas?

¿Cuál es el grado de satisfacción que percibe de los profesores ante las decisiones?

Sr. Profesor: Durante el periodo de la presente gestión administrativa:

¿Cuál es la problemática que se presenta en la escuela sobre las que se deben tomar decisiones?

¿Quién se encarga de tomar las decisiones académicas o administrativas?

¿De qué forma se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones ante esa problemática?

¿Cómo participan los profesores en la toma de decisiones?

¿Cómo describe la forma en que los directivos toman sus decisiones?

¿En qué porcentaje considera que las decisiones de los directivos son efectivas?

¿Considera que ante esta problemática las decisiones que se toman son innovadoras o creativas?

¿Cómo responde a las decisiones que se toman?

¿Se siente satisfecho con las decisiones que se toman?

¿Adopta para sí las decisiones tomadas?

¿Cómo percibe la estructura o estilo de toma de decisiones de los directivos?