

# La toma de decisiones participativa

A. Weldy

*Apenas existe en estos tiempos un Proyecto Educativo en el que la palabra "participación" no figure diez o doce veces a lo largo del texto: se pide y se ofrece participación a los alumnos, a los padres, a los profesores; se estructuran los Consejos de Dirección en función de sistemas participativos y se condiciona la elección del Director a que tenga al menos un talante suficientemente democrático. Sin embargo, no todo el mundo se siente satisfecho cuando se trata de analizar hasta qué punto la participación funciona de verdad en el centro: unos se quejan de que no todos los sectores o componentes del grupo quieren participar; otros creen que las decisiones ya están tomadas cuando se les consulta o, al menos, no sienten que sus opiniones sean tenidas en cuenta; y, por supuesto, existen también analistas que afirman que la participación, llevada a ciertos extremos, es una especie de utopía que no resulta, en la práctica, efectiva.*

## Un Cuestionario sobre la TD participativa de un Director

Todo depende, en gran parte, del estilo de "participación" que sea efectivo en cada grupo de trabajo:

—unos prefieren que la participación sea por "votación": así, por ejemplo, cuando se elige al Director; pero, una vez elegido, la mayoría de las decisiones ha de tomarlas por su cuenta.

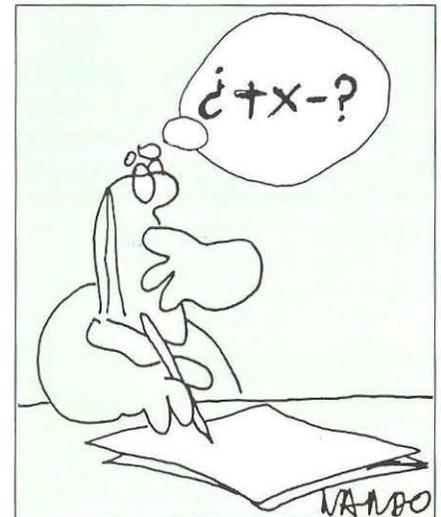
—otros extienden el sistema participativo de votación a casi todos los actos importantes del Director, cuando sus decisiones implican de una manera notable a los demás: con lo cual la participación suele adquirir el nombre de "asamblea" permanente.

—algunos, en cambio, prefieren la participación "consultiva", por la cual el director ha de tener en cuenta siempre la opinión de su equipo directivo o, en casos específicos, del grupo que se ve afectado por la decisión; o incluso, en casos muy especiales, de todo su colegio; pero ese "tener en cuenta" no le obliga, en definitiva, a que tenga que hacer lo que su equipo opina: una vez consultados, hará lo que él piensa mejor y dará cuenta a sus consultores de las razones que le movieron a tomar esa decisión.

—muchos entienden que la participación debe estar determinada por una serie de leyes y normas que el conjunto de los miembros del colegio delegan en el Director; se trata, por lo tanto, de una participación "delegada": el Director apenas tiene autonomía y se limita, en cierto sentido, a ejercer la autoridad que el grupo le ha delegado, sin salirse básicamente de esas normas; aunque, naturalmente, pueda hacer una serie de cosas nuevas, no delegadas expresamente, pero que están dentro del espíritu de la delegación.

—otros insisten que, en estos momentos, la participación tiene un aspecto de negociación: cuando el Director ve que la decisión puede no ser aceptada, trata de negociar hasta qué punto se puede llegar a un acuerdo; de ahí la participación "negociada".

—finalmente, por supuesto, muchos siguen también afirmando que la participación puede ser también "directiva": en el sentido de que, cuando el Director manda algo no lo hace supuestamente en forma despótica sino que tiene en cuenta los



intereses de los demás, habla con la gente, se entera de cómo van las cosas, pregunta qué es necesario hacer... y toma sus decisiones.

Sea cual fuere el estilo elegido, la aplicación de ese Cuestionario puede ayudar a ver qué pasa en realidad con la TD de un director en el colegio.

## Cuestionario "TD participativa"

**Objetivo:** Medir los 10 pasos fundamentales que puede tener una Toma de Decisiones fijándose hasta qué punto se tienen en cuenta y, consiguientemente, qué Estilo de Dirección es el más frecuente en un Centro, ya que la "TD" es uno de los aspectos más importantes que revelan la forma de interaccionarse con las personas y lograr los objetivos educacionales.

**Metodología:** Analizar cada una de las 10 frases que indican los 10 pasos TD y ver hasta qué punto se cumplen o no. Generalmente se propone el que se elijan "las dos frases más frecuentes", pero puede añadirse otra que no esté escrita u otra variante.

Ofrecemos una serie de ítems que suelen describir lo que convencionalmente se entiende por una "Toma de Decisiones Participativa". A veces no es necesario pasar por todos y a veces resultaría engo-

roso y lento hacer, paso a paso, todo lo aquí descrito. Pero, seguramente, donde más se demuestra su eficacia, es en la "TD" aplicada a un tema de especial transcendencia para el centro y de cuya decisión vayan a seguirse consecuencias importantes que afectan a todos.

## Modo de cumplimentar el "Test TD"

*Piensa en el estilo "TD" que suele tener el Director de tu Centro: ¿Cómo se toma allí las decisiones que tengan importancia para todos? Si puedes, trata de recordar alguna decisión importante para todos y con qué estilo o proceso se llegó a ella. Puntúa según se te indica en la escala propuesta para cada ítem, escogiendo la respuesta que responde mejor a la realidad.*

**1. Importancia.** "Antes de tomar una decisión, el Director facilita y ayuda el que los Profesores sean conscientes y se manifiestan sobre la "importancia" que esa decisión puede tener; de tal manera que no se decide nada sin que antes se vea la trascendencia que tiene el asunto".

*R. (Respuesta). Se analiza la importancia Siempre ( ); Casi Siempre ( ); Alguna vez ( ); Casi nunca ( ); Nunca ( ).*

**2. Definición del problema.** "El Director suele definir bien el problema, recogiendo todos los aspectos que tiene, de tal manera que el equipo que va a tomar la decisión sabe bien de qué se trata, qué se busca".

*2.1 Da la sensación de que, cuando habla el Director, siempre oculta algo que no quiere dar a conocer y, por tanto, no nos enteramos bien de qué se trata ( )*

*2.2 Aunque el Director no trate de ocultarlo, de hecho los temas o problemas sobre los que hay que tomar una decisión no suelen estar bien definidos ( )*

*2.3 Los temas, antes de tomar una decisión, suelen estar suficientemente definidos ( )*

*2.4 El Director presenta con claridad los temas, pide la colaboración de cada uno de los profesores y comprueba si cada uno tiene una visión diferente o si coincide en lo fundamental ( )*

*2.5 Nunca se toma una decisión sin que antes esté perfectamente definido el*



*problema y todos entendemos perfectamente de qué va ( )*

*(Señala las dos conductas más frecuentes)*

**3. Alternativas.** "Antes de tomar una decisión, el Director estimula al grupo a que diga alternativas posibles"

*3.1 El Director trae ya pensadas una serie de alternativas y analiza delante del grupo las ventajas y desventajas que él ve en cada una; de tal manera que se adivina claramente hacia cuál tiende más fácilmente y cuáles no le agradan tanto o rechaza ( )*

*3.2 El Director propone alternativas que ha ido recogiendo en conversaciones particulares o de otra forma; pero, en principio, no se pronuncia a favor o en contra de cada una ( )*

*3.3 El director promueve que el grupo haga una promoción de alternativas, usando técnicas que ayudan a expresarse libremente y que cada uno diga lo que realmente quiera, sin preocuparse con urgencia de si esa alternativa es válida o no ( )*

*(Señala las dos conductas más frecuentes)*

**4. Criterios.** "¿Están claros los "criterios" que se siguen para tomar una decisión?"

*4.1 Los criterios están claros y el Director es coherente en no admitir una decisión que vaya en contra de lo que son los "principios básicos" del centro o el "proyecto educativo" ( )*

*4.2 Cada uno tiene frecuentemente*

*criterios diferentes. El Director los respeta si no van claramente contra los principios básicos del centro ( )*

*4.3 Cada uno da su opinión, aunque no sepa muy bien qué criterios se siguen, ya que no existe eso de "principios básicos" ni se ha aprobado "proyecto educativo" alguno en que haya un acuerdo de todos ( )*

*4.4 El Director suele ser bastante variante y no se sabe muy bien qué criterios sigue ( )*

*4.5 El Director aparece muchas veces como incoherente y con criterios contradictorios ( )*

*(Escoge tú las dos frases que revelan mejor la realidad)*

**5. Información.** "Cuando el Director de tu Centro va a tomar una decisión, se informa ampliamente y recoge datos de todos aquellos a quienes la decisión va a afectar de algún modo".

*5.1 No, no lo hace. Toma de decisiones por su cuenta sin enterarse bien de los datos que otros puedan ofrecerle ( )*

*5.2 Sólo recoge datos e información de los demás cuando supone que no van contra su posible decisión ( )*

*5.3 Suele tomar datos abundantes; pero luego no se sabe hasta qué punto los utiliza ( )*

*5.4 Toma datos prácticamente de todos a los que afecta la decisión, admite gustosamente el consejo de otros, y explica razonando en qué sentido utilizó esos datos ( )*

5.5 No toma una decisión hasta que todo el mundo pueda libremente aportar sus datos y, al mismo tiempo, sea informado de lo que él también tiene ( )

(Señala las dos conductas más frecuentes)

**6. Consecuencias.** "Antes de tomar una decisión, el Director analiza, con su equipo directivo o con quienes afecte directamente lo que vaya a decidirse, las consecuencias posibles o probables, los pros y contras, las ventajas y desventajas de la decisión que pueda tomarse".

6.1 El Director suscita un debate abierto, donde cada uno no solamente expresa libremente las ventajas y desventajas que una decisión pueda llevar consigo sino que cada uno nota que se cuenta con su análisis de pros y contras para la decisión que pueda tomarse" ( )

6.2 El Director suscita un debate abierto; pero algunos profesores sienten que se les deja hablar y su opinión de pros y contras no va a influir demasiado en la decisión final ( )

6.3 El Director propone por su parte unas ventajas y unas desventajas y pide opinión sobre ellas, pero sin facilitar demasiado el que los demás expresen libremente sus pros y contras ( )

6.4 El Director afirma que oyó diversas opiniones y razona por qué rechaza unas y acepta otras, analizando por su cuenta cómo ve las consecuencias de tal decisión ( )

6.5 Los profesores consideran que el Director toma conclusiones un tanto a la ligera, sin medir debidamente las consecuencias ( )

(Escoge dos respuestas más frecuentes)

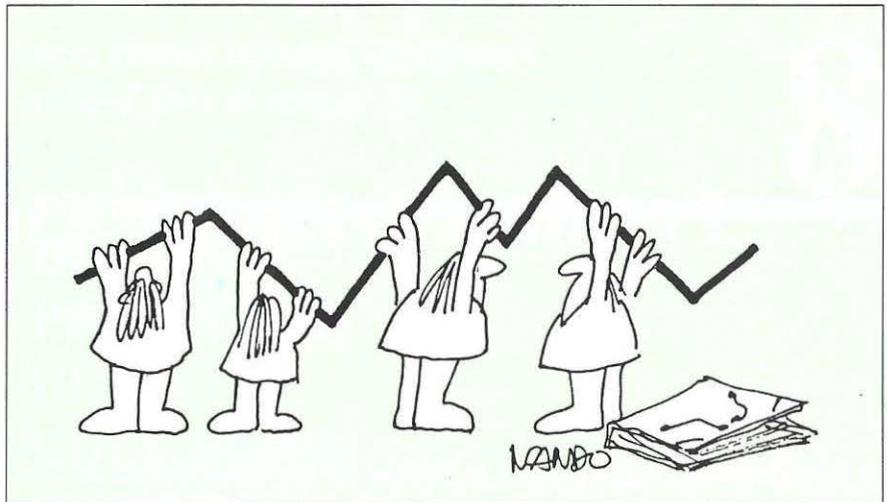
**7. Toma de Decisiones.** "En el centro existe un estilo y un proceso claro de Toma de Decisiones"

7.1 No. No existe un proceso claro de Toma de Decisiones: a veces ni se toman; otras, se toman, pero no se sabe por quién ni por qué; otras, cada uno las toma por su cuenta, etc ( )

7.2 Sí, existe: se trata de un proceso "dictatorial": prácticamente no se tiene en cuenta la opinión de los demás y el Director decide lo que quiere ( )

7.3 Sí, existe: se trata de un proceso "consultivo", en el que se pide opinión; luego, el Director hace lo que le parece mejor ( )

7.4 Sí, existe: es un proceso "asambleario", por mayoría. Se discuten las cosas y luego se votan ( )



7.5 Sí, existe: es un proceso de "negociación", cuando no hay acuerdos, para que no gane nadie preferentemente, unos ceden y se llega a un entendimiento ( )

7.6 Sí, existe: se trata de un proceso "delegado". Las decisiones suelen tomarse por aquellos que están más cerca del problema: lo que ellos decidan se acepta frecuentemente por la dirección general, a no ser que vaya en contra de principios o ideología básica del centro ( )

(Elige las dos respuestas más frecuentes)

**8. Tareas** "Todo proceso de Toma de Decisiones lleva consigo unas Tareas concretas a realizar por cada persona o grupo, de acuerdo con la Dirección del Centro"

8.1 Estas Tareas están perfectamente definidas entre los Profesores y Dirección y cada uno sabe qué es lo que tiene que hacer ( )

8.2 Estas Tareas están muy bien definidas por parte de la Dirección, pero en su definición apenas han participado los Profesores ( )

8.3 Estas Tareas no están bien definidas y algunos dudan frecuentemente de qué es lo que tienen que hacer en cada momento ( )

8.4 Las Tareas están mal definidas y no se sabe exactamente qué se espera de tí ( )

8.5 Se toman decisiones, pero no se asignan tareas y cada uno hace tareas a veces contradictorias con lo que se ha decidido ( )

(Elige las dos respuestas más frecuentes)

**9. Compromiso.** "En general, y dado el estilo de dirección del centro, cuando hay una Toma de Decisiones, los Profesores suelen aceptar el compromiso de llevar las cosas adelante y poner en

práctica lo que se decide"

9.1 Nunca ( ); casi nunca ( ); alguna vez ( ); casi siempre ( ); siempre ( ). Explica, por favor, la razón de la respuesta:

**10. Evaluación.** "El Director motiva y exige a que lo decidido sea sometido a control y evaluación".

10.1 Suele poner mucho entusiasmo al principio, pero luego se olvida y nunca sabe nadie qué es lo que pasó con ello ( )

10.2 Unas veces controla y otras no; es muy variable ( )

10.3 Controla y recuerda perfectamente qué es lo que hay que hacer de acuerdo con la decisión tomada, pero lo hace de una forma no angustiada y flexible ( )

10.4 Es un pesado, controla y hace controlar demasiado ( )

(Señala las dos conductas más frecuentes)

## ACTIVIDADES

a. ¿Qué conclusiones sacas del estilo TD de tu Director?

b. Se supone que estos resultados pueden ponerse en común con el Director, que es el primero interesado en saber cómo ven los demás el estilo TD del Centro. Una vez hallada la media y resultados de todos, cada uno explica libremente cómo ve la mejora TD para el futuro.

c. Impresiones y explicación del Director de por qué funciona de esa manera la TD en el Centro y qué espera o desea para mejorarla.