
Cómo operar una escuela pequeña: y ser su propio administrador

La administración eficaz es necesaria para lograr el exitoso funcionamiento de la escuela, sin importar su tamaño. En los Estados Unidos, la mayoría de las escuelas grandes tienen un director de tiempo completo que es responsable de la administración. Las escuelas públicas también tienen un director general y otro personal que comparte las responsabilidades administrativas necesarias para la buena marcha de la escuela. No obstante, en el sistema adventista, muchas escuelas primarias no tienen un administrador de tiempo completo. Con frecuencia el único administrador es un maestro de aula de tiempo completo (a menudo conocido como “maestro principal”). Me dirijo en especial a estas personas en este artículo.

Debido a que hay poca investigación sobre la administración de las escuelas pequeñas, he usado los principios generales de la buena administración desde la perspectiva de mi propia experiencia como maestro principal de una escuela pequeña y también como supervisor educativo de una asociación con muchas escuelas de uno o dos maestros.

Operación + Liderazgo = Administración

Primero detengámonos en algunas definiciones. La administración incluye dos componentes: la administración diaria

u operación y el liderazgo. La operación involucra la dirección diaria de la escuela, que implica cosas como planificación y organización. El liderazgo es más abstracto; está relacionado con fijar metas para la escuela y luego conseguir el apoyo de los dirigentes y empleados para alcanzar estas metas. La mayoría, o quizá todas las tareas administrativas incluyen componentes de operación o gestión y de liderazgo. El director (o el maestro principal) de una pequeña escuela debe retener en su mente la importancia de ambas áreas si desea que la escuela lleve a cabo su misión de manera eficaz.

Ciertas cosas son iguales para las pequeñas y grandes escuelas, mientras que otras son diferentes. Una de las diferencias más importantes es que las escuelas pequeñas tienen menos personal remunerado para realizar las tareas complejas de la administración escolar. Generalmente, no tienen los medios para contratar a alguien que conduzca el autobús, limpie el aula, haga el mantenimiento, escriba cartas, envíe los cobros, o lleve la contabilidad. En muchas escuelas

Lyndon G. Furst

pequeñas el maestro principal es responsable de que todas estas tareas se lleven a cabo. Pero es imposible para una sola persona desempeñar bien la tarea de enseñar en un aula con diferentes grados, limpiarla, mantener la planta física, y además, realizar las tareas de oficina de la escuela. Se necesita un grupo de voluntarios que apoye al maestro principal para cumplir con todas estas tareas.

Dirigiendo a voluntarios

El tratar con voluntarios demanda liderazgo y capacidad de gestión. Primero, se debe convencer a la comunidad de la iglesia que se necesitan voluntarios; luego hay que identificar las habilidades necesarias. Luego sigue el trabajo de organización, por lo tanto las tareas deben acomodarse a los horarios de la escuela y del voluntario. Algunas personas participarán solamente en el día de limpieza anual o podrán llevar a cabo tareas muy específicas. Otras ven el voluntariado como un compromiso duradero. Para conseguir el máximo esfuerzo de ambos grupos habrá que asegurar la planificación y organización cuidadosa de tareas. El maestro principal tiene la responsabilidad de velar que esto se lleve a cabo.

La junta escolar

Cada escuela tiene una comisión o junta que es responsable de la operación. No obstante, gran parte de la política educativa se desarrolla a nivel de asociación o de unión en sus juntas escolares. En ciertas escuelas pequeñas, la junta de iglesia hace de junta escolar. En ambos casos el director y/o maestro principal hace de enlace entre la escuela y la junta.

En las escuelas grandes, la junta funciona de manera más efectiva como un cuerpo que desarrolla políticas educativas, mientras el director administra la escuela llevando a cabo éstas políticas. Este esquema también puede marchar bien en las escuelas pequeñas, pero sólo si el maestro principal está dispuesto y capacitado para llevar a cabo la función administrativa. De lo contrario toda la junta o uno de sus miembros tienen que asumir el rol de administrador escolar. Esto puede funcionar, pero a menudo provoca bastante tensión entre la escuela y la junta.

La administración incluye dos componentes: la operación y el liderazgo.

El maestro principal logrará mejores resultados si administra la escuela y lidera la junta. Esto consiste en mantener un contacto estrecho con el presidente de la junta, ayudar a preparar la agenda para las reuniones, proveer los datos necesarios para que los miembros de la junta tomen decisiones informadas sobre cada punto de la agenda, y preparar documentos de apoyo o proporcionar información previa a las reuniones para todos los miembros de la junta.

Debe animarse al presidente de la junta

a mantener las discusiones de la reunión centradas en los puntos de la agenda. La discusión libre rara vez produce resultados, por lo cual es ineficaz para la administración de la escuela. Es útil que el maestro principal delibere previamente con el presidente de la junta algunas soluciones posibles, o por lo menos algunas opciones para enfrentar cada problema de la agenda. Asumiendo este tipo de liderazgo, el maestro obtendrá respeto y hará de la junta una instancia más efectiva. Como resultado la escuela funcionará bien y habrá relaciones positivas entre el maestro principal y la junta.

Administración financiera

Aunque todas las escuelas se enfrentan a desafíos financieros, las más pequeñas son particularmente vulnerables a las crisis financieras. La mayoría de nuestras escuelas adventistas depende mucho de los aranceles. Si una familia con tres hijos se muda a otra localidad puede producirse una crisis importante en el presupuesto escolar. Así también, un padre que entre en conflicto con la escuela puede ejercer mucha presión amenazando retirar a sus hijos. La administración financiera es un elemento vital en la administración de la escuela pequeña.

Es esencial que cada escuela, grande o pequeña, desarrolle un plan financiero realista. En realidad no hay una manera mágica de administrar el dinero de la escuela y no es tan complicado como piensa la mayoría de la gente.

Mi experiencia me ha enseñado tres reglas sencillas que pueden mantener estables las finanzas de cualquier escuela. Primero, gaste menos del ingreso total. Segundo, cuente regularmente los fondos disponibles; y tercero, establezca políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las dos primeras reglas. En una escuela pequeña, no requiere demasiado tiempo cumplir estas reglas, pero sí se necesitan líderes comprometidos y una vigilancia constante.

El presupuesto es sencillamente un documento que establece un plan para el futuro porque proyecta las entradas y las salidas para el año escolar. El maestro principal ejerce buen liderazgo al planear los gastos para el año entrante y al calcular las entradas basándose en la matrícula esperada. El tesorero de la escuela (o la iglesia) puede ayudar en esta tarea proporcionando información sobre las entradas y los gastos del año en curso.

Muchas asociaciones tienen un formulario para el presupuesto con una lista de las categorías que deben ser incluidas.

Cuando el maestro principal asume la responsabilidad por el desarrollo del presupuesto, debería asegurarse de incluir, para la implementación de un programa educativo eficiente, los materiales y equipos necesarios. Si se excluye al maestro de la preparación del presupuesto puede que los miembros de la junta tomen decisiones que afecten cuestiones curriculares, sin tener ellos el conocimiento necesario del proceso educativo.

Una vez que la junta adopta el presupuesto, el maestro principal se transforma en su administrador. Esto significa que debe velar que los gastos no sobrepasen a las entradas. Generalmente, la escuela pequeña tiene muy poco dinero para uso indiscriminado. El maestro mantendrá su credibilidad ante la comunidad de la iglesia al administrar bien los fondos disponibles. Recuerde la primera regla: no gaste más que sus entradas.

El tesorero de la escuela debe proporcionar informes mensuales del estado financiero de la escuela. Un maestro principal sabio solicitará al tesorero una copia del informe antes de la reunión de la junta y estará listo para explicar cómo se ha administrado el dinero el mes anterior. Al estar el maestro informado de las finanzas de la escuela, la junta sentirá que la administración de la misma está en buenas manos.

La planta física es el bien más importante de la escuela y el maestro es responsable por conservarla en buen estado. Como administrador del edificio, deberá inspeccionarlo regularmente asegurándose que está bien mantenido. Cuando algo se daña, debe ser reparado de inmediato. Esta es una buena actividad en la cual se puede usar voluntarios. El maestro debe preparar una lista de voluntarios capacitados que tengan tiempo y disposición para ayudar con mantenimiento rutinario. Conviene que la junta participe en las decisiones que exigen mayor capacitación o el desembolso de sumas importantes de dinero.

Planificación

La planificación es una función administrativa importante y esencial en la escuela pequeña. Antes de iniciarse el año escolar, el maestro principal debe identificar los eventos más importantes del calendario escolar y planificarlos. Estas fechas deben ser coordinadas con el

calendario de iglesia para evitar conflictos, permitiendo que la actividad escolar se desarrolle sin altibajos. Por ejemplo, el picnic de la escuela no debería fijarse el mismo día que la salida de los Conquistadores; ni tampoco debería planearse un programa de la escuela durante una campaña de evangelismo.

Cada evento escolar, como el primer día de clases, una salida de estudio o una

analizar los requisitos de cada evento ubicándolos en la secuencia apropiada y asignando a las personas responsabilidades específicas. Se requiere comunicación frecuente para mantener informados a todos y para asegurarse que no se ha olvidado ningún paso. La planificación cuidadosa otorga a todos confianza en la habilidad administrativa del maestro.

La planificación debe complementarse con la conservación de buenos registros. Es mejor registrar todo evento escolar por escrito y archivarlo para ser consultado en el futuro. Cada año, estos registros pueden ser actualizados y conservados para la planificación del año siguiente. El maestro principal también debe tomar nota de cualquier cambio que permita que el evento se lleve a cabo con efectividad en el futuro.

Promocionando la escuela

Para sobrevivir, cada organización necesita un plan de promoción eficaz. Pensar en la escuela cristiana como una empresa puede parecer casi irreverente. Pero si la escuela va a cumplir su misión, es indispensable dar a conocer los servicios que ofrece de una manera atractiva a sus clientes.

El maestro es el principal promotor de la escuela. No sólo debe velar por la

Aunque todas las escuelas se enfrentan a desafíos en sus finanzas, las más pequeñas son particularmente vulnerables a las crisis financieras.

visita de la enfermera del servicio público, debe planearse con sumo cuidado. Esto exige identificar los materiales necesarios y hacerlos llegar con anticipación. También demanda

oferta de una educación adventista de calidad, sino también porque el programa en general se presente de la mejor manera a los posibles alumnos o dirigentes.

La escuela no sólo debe ser buena, sino que debe verse bien. Esto significa que el terreno aledaño y edificio necesitan estar bien mantenidos. Además, la escuela debe brindar una imagen de orden y de oportunidades óptimas para que los alumnos aprendan. Se necesitan instrucción y actividades extra curriculares de alta calidad. Asimismo, la escuela debe proveer los servicios necesarios para aumentar el currículo formal. En lenguaje del mundo de los negocios, diríamos que la escuela debe vender un buen producto.

Antes que la escuela pueda ofrecer lo que sus "clientes" desean, alguien debe

Tres reglas sencillas pueden mantener estables las finanzas de cualquier escuela. Primero, gaste menos del ingreso total. Segundo, cuente regularmente los fondos disponibles; y tercero, establezca políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las dos primeras reglas.

descubrir exactamente lo que padres y alumnos esperan de la escuela. Esto significa que el maestro principal necesita hacer un estudio de mercado, por lo menos de manera informal. Para esto es necesario que el maestro se familiarice con los líderes de la iglesia local, los padres de alumnos actuales y potenciales. Significa dialogar con ellos para descubrir

qué productos y servicios conviene que la escuela ofrezca. Si la junta es representativa de la comunidad de la iglesia, puede ser una ayuda valiosa en la promoción y evaluación de las necesidades. No obstante, el maestro principal debe conservar el liderazgo en estas áreas.

Vender la escuela a clientes potenciales es el siguiente paso de la promoción. El maestro principal debe aprovechar toda oportunidad para promover la escuela y sus programas. Dos maneras de lograrlo son, insertando regularmente en el boletín de la iglesia anuncios sobre la escuela y, logrando que los alumnos tengan una participación destacada en los servicios de la misma. Otra manera es planeando tener actividades de iglesia en el edificio escolar para dar a conocer los programas escolares. Cuando las personas vienen a la escuela, perciben cuán agradable es para los niños, sobre todo si maestros y alumnos han hecho un gran esfuerzo por hacerla atractiva.

Algunos pensamientos a manera de conclusión

Un aspecto importante de la administración escolar es mantener el contacto con los demás niveles de la iglesia y de otras organizaciones educativas. El maestro principal representa a la escuela local ante la asociación y a la vez, representa a la asociación ante los dirigentes. Para cumplir fielmente esta función, el maestro debe mantener una buena comunicación con el supervisor escolar de la asociación.

Otra persona clave con la cual el maestro principal debe conservar un contacto positivo y constante es el pastor local. Al ser el líder espiritual de la comunidad de la iglesia, el pastor tiene un interés particular por lo que ocurre en la escuela.

Sin embargo, éste tiene que equilibrar las necesidades de la escuela con los demás aspectos de su ministerio en la iglesia local. El maestro puede ayudar mucho al pastor tomando conciencia de las otras exigencias que compiten por su atención y apoyando al máximo su ministerio. Él mismo, debería sentirse

cómodo formando parte del equipo pastoral y ayudando en el liderazgo espiritual a la iglesia.

Las escuelas adventistas no están aisladas, son parte de un sistema mayor. El maestro puede aumentar sus habilidades administrativas al mantener contacto con los directores de otras escuelas adventistas y escuelas privadas. En general, estos administradores son muy receptivos a los contactos con educadores adventistas. Será útil también establecer relaciones con las escuelas públicas, particularmente al planear cómo atender las necesidades de los niños con problemas de aprendizaje y con impedimentos físicos.

Este pequeño tratado sobre consideraciones administrativas en las escuelas pequeñas no es de ninguna manera exhaustivo. Al contrario, he tratado de identificar los principios básicos y aplicarlos a ciertas necesidades críticas de la escuela pequeña. Es probable que los maestros principales no se consideren administradores, ya que las tareas del aula consumen la mayor parte de su tiempo. No obstante, si éstos recuerdan sus roles de administradores y líderes, pueden llegar a pensar de manera administrativa. En la medida que lo hagan, la escuela se beneficiará.

Al momento de escribirse este artículo, Lyndon G. Furst, D.Ed., era Decano del Posgrado y profesor de Administración educacional en la Universidad Andrews, de Berrien Springs, Michigan, EE.UU. de Norteamérica, y editor del Journal of Research



on Christian Education. En sus 40 años de servicio a la Iglesia Adventista, ha sido maestro de escuela, director de escuela, director de colegio secundario y supervisor de educación a nivel de asociación. También sirvió varios años como presidente de la junta escolar de la Andrews Academy [Colegio Secundario Andrews] y es hoy un miembro de la junta supervisora de las escuelas públicas de Berrien Springs, Michigan, EE.UU. "Jubilado" ahora, continúa sirviendo a tiempo parcial como Decano de la Escuela de Posgrado en la Universidad Andrews.