

Los directores y las juntas forman un equipo

Toda organización debe tener un sistema de gobierno que defina su propósito y establezca cómo se adjudicarán los recursos a fin de alcanzar sus objetivos. A veces, las decisiones administrativas son tomadas por una persona. Pero la mayoría de las organizaciones utiliza algún tipo de esfuerzo grupal para tomar decisiones relacionadas con los asuntos más importantes de su actividad. Generalmente un grupo tal es conocido como junta, junta directiva o junta de gobierno.*

En algunos casos la junta administra la organización, pero en otros, simplemente aprueba o desaprueba las decisiones tomadas por administradores profesionales.

Casi todas las instituciones educativas adventistas poseen juntas administrativas. Su efectividad es tan variada como lo son las instituciones que gobiernan. Tratar con la junta escolar es una de las funciones más importantes de la administración de la institución educativa, pero cómo hacerlo eficazmente es algo que no se enseña en cursos pedagógicos. La razón, en parte, es que existe escasa investigación sobre la efectividad de las juntas como también métodos de cómo administrarlas. Como guía, uno debe basarse en la observación y la experiencia personal. Extraigo mis perspectivas para este artículo de mi propia

Tratar con la junta escolar es una de las funciones más importantes de la administración de la institución educativa, pero cómo hacerlo eficazmente es algo que no se enseña en cursos pedagógicos.

experiencia como administrador y como miembro de junta.

El objetivo de las juntas

¿Qué objetivo tiene la junta directiva de una institución educativa adventista? ¿Administrar la institución o apoyar las decisiones administrativas del director? Mi respuesta es “ninguna de las dos”. Por el contrario, las juntas pueden cumplir con efectividad tres funciones: establecer normas fiscalizando su implementación, supervisar las actividades escolares y promover la institución.

Establecer normas fiscalizando su

implementación. La junta debe determinar normas para la administración de la institución educativa, dejando que los administradores las implementen. Cuando estos dos aspectos se confunden surgen problemas entre la junta escolar y el director. Las juntas dejan de administrar bien y los directores pasan por alto ciertos aspectos importantes de las normas.

Las normas no son más que una declaración de la intención en torno a las metas administrativas más importantes de la institución. A menudo incluye varias áreas que van desde proyectos de construcción hasta actividades espirituales. Un ejemplo de una meta es actuar dentro de los límites de un presupuesto. El cómo lograrlo debe dejarse en manos del director. Si éste no toma en serio las normas, la junta puede caer en la tentación de tomar el rol administrativo en sus propias manos. Un director sabio hará todo lo posible por mantenerse dentro de las directivas establecidas por la junta.

Supervisar las actividades de la institución. Un amigo mío que trabaja en el mundo de los negocios tiene un dicho favorito que se aplica a esta función: “Conseguiré lo que ha inspeccionado, no lo que ha deseado.” Puede parecer demasiado drástico, pero mi experiencia me indica que en general es así. Una junta escolar eficaz

Lyndon G. Furst

inspeccionará la institución y sus actividades de manera regular. Esto no quiere decir que sus miembros deben husmear constantemente en torno a las aulas. Sólo deben estar informados lo suficiente sobre las actividades de la institución como para asegurarse que las decisiones de la junta son implementadas y las normas cumplen su propósito.

Promover la institución. La junta debe estar orgullosa de la institución educativa y de la misión que lleva adelante para la iglesia. Los miembros de la junta debieran manifestar públicamente su apoyo por la institución y ayudar reclutando nuevos alumnos. Si no se sienten cómodos con este papel, probablemente no serán miembros eficaces de junta.

El rol del director

Entonces, ¿cuál es el rol del director si la junta establece las normas, supervisa las actividades y promueve la institución?

El director eficaz desarrolla una relación positiva con la junta y con cada miembro en particular al informarles sobre las actividades de la institución, y de manera específica, cómo se están implementando sus normas. El director también cumple un rol de líder al reco-

mendar posibles cambios en las normas a la junta. Se asegurará que la misma reciba la información necesaria para supervisar las actividades de la institución. Esto quiere decir que las juntas debieran ser plenamente informadas sobre las finanzas, el proceso educativo, la salud espiritual de la institución y la relación de los padres con la institución.

Las juntas funcionan mejor cuando tienen un administrador eficaz. De hecho, la directiva más importante de una junta es la elección del líder de la institución. Si toman una mala decisión, nada funcionará bien.

El director tiene dos funciones importantes en cuanto a su relación con la junta. Primero, administrar bien la institución siguiendo las normas de la junta. Cuando una institución educativa es mal administrada, la junta y sus miembros en particular se sienten tentados a involucrarse en la administración diaria. En general esto no funciona bien y conduce a conflictos frecuentes que limitan la efectividad de los docentes y administradores.

El director también tiene que cumplir un rol de líder ante la junta. No sólo debe

Una decisión cara

Años atrás, un secretario de educación de asociación visitó una escuela de iglesia de solo un aula, y se quedó para la reunión nocturna de la junta escolar. El principal punto de la agenda trataba el pedido del maestro para comprar una sólida cuerda de saltar para el patio de juegos, por un costo de US\$ 22. Uno de los miembros de la junta sugirió la compra de una cuerda más barata que había visto en un catálogo por el valor de US\$ 16. La junta debatió el tema durante media hora, incluyendo las ventajas de las manijas de madera a diferencia de las de plástico y el largo apropiado de la cuerda. Finalmente, el secretario de educación le preguntó a los miembros, la mayoría profesionales, cuál era el costo de su tiempo. Dijo entonces, "acaban de gastar US\$ 400 del valor de su tiempo, tomando una decisión de seis dólares." Avergonzados, los miembros de la junta concordaron en que lo mejor era dejar la decisión en manos del maestro.

proveer la información necesaria para que la junta cumpla con su función fiscalizadora, también debe informarle sobre la efectividad de sus normas. Esto incluye proponer nuevas normas, o modificar las ya existentes, cuando no funcionan bien. Su rol de liderazgo es especialmente importante en relación con la instrucción. El director es el educador profesional y sabe, o debiera saber más que la junta sobre el proceso educativo. Su responsabilidad es mantener informada a la junta acerca de las últimas investigaciones en el área de currículo e instrucción y ayudarla a crear normas que apoyen la instrucción de manera eficaz.

En las escuelas públicas el director regional de educación interactúa de manera directa con la junta. En el caso de las escuelas adventistas es el director de la institución el que generalmente asume ese rol. De hecho, es usual que el director sea un miembro de la junta escolar con derecho a voto o que sea su secretario. En la mayoría de las escuelas públicas tal situación produciría conflictos de interés. Sin embargo, he visto que es positivo que el director de escuela adventista se involucre directamente con la junta. Pero el mismo debe cuidarse de no dominar el proceso de formulación de normas. Si ejerce demasiado poder, los otros miembros de la junta podrán resentirse ante su falta de

La comunicación

Se me pidió que asesorara al director de una escuela adventista de ciudad que estaba teniendo problemas con su junta escolar. En nuestras conversaciones le pregunté cuándo había hablado por última vez con el presidente de la comisión del personal. "Ah, no le he hablado en varias semanas," contestó. "No hemos tenido ningún tema relacionado con el personal para la agenda en los últimos tres meses, así que no ha habido motivo para hablar con él."

Traté de explicarle al director que era necesario mantener una buena comunicación con los miembros de la junta incluso cuando no hubiera tema alguno para conversar con ellos. Reaccionó enviando un memorando semanal al presidente y los coordinadores de las subcomisiones con información sobre los eventos de la escuela. No me sorprendió que la comisión de personal recomendara que no se le ofreciera un nuevo contrato para el año siguiente.

Las juntas pueden cumplir con efectividad tres funciones: establecer normas fiscalizando su implementación, supervisar sus actividades, y promover la institución.

influencia y evitarán dar todo su apoyo a la institución, o dejarán de participar activamente en la junta. De una u otra manera, la institución saldrá perjudicada.

El miembro de junta

En el adventismo, al igual que en otros círculos, existe una gran variedad de opiniones acerca de quiénes debieran ser miembros de una junta escolar. Para algunos, es conveniente que las mismas estén constituidas sólo por individuos con conocimientos en el área educativa, mientras que para otros mayormente por padres. Luego surge el problema de la diversidad, es decir, asegurar la representatividad de subgrupos de la iglesia en la junta. Confieso que he cambiado de opinión al respecto a través de los años al servir tanto de administrador, como de miembro de junta.

Una teoría acerca de membresía de junta es que las personas representan sectores específicos al momento de tomar decisiones. En otras palabras, serían delegados de un subgrupo. Por lo cual, todo subgrupo de la iglesia debiera tener delegados en la junta. Luego, al surgir diversos asuntos, deben votar según los intereses de su subgrupo.

Otra teoría es la del fideicomiso. El individuo es representante del grupo general y vota tomando en cuenta los intereses de la escuela cuando surgen diversos asuntos. Mi opinión actual es que la teoría del fideicomiso funciona mejor que la teoría del delegado.

En el caso de la teoría del fideicomiso, cualquier miembro de iglesia que se interesa por el éxito de la escuela y está dispuesto a dedicar tiempo y energía necesarios para servir en la junta, deberá

ser considerado apto para el cargo. Esto significa que incluso individuos que nunca han tenido hijos inscritos en la escuela podrían servir como miembros de junta si se comprometen a favor del éxito de la misma. Sin embargo, los miembros de la junta deberán llevar a cabo con entusiasmo su rol de promotores de la institución educativa. Si sus hijos no están inscritos en la misma, defenderán constantemente su elección y no harán un aporte efectivo a la junta.

Hay una salvedad a la teoría del fideicomiso, tiene que ver con el tema de la diversidad. Las juntas en general toman mejores decisiones cuando sus miembros proceden de diferentes orígenes. Si todos los miembros de la junta son padres de hijos pequeños o si todos son contadores, la junta sufrirá por falta de diversidad en la experiencia que favorece la toma de decisiones creativas de grupo. Aunque los miembros no debieran sentirse obligados a representar a su propio subgrupo, la junta sí debiera estar compuesta por personas de diversos orígenes para hacerla lo más efectiva posible.

El tema de la diversidad es muy importante en instituciones educativas que sirven a una comunidad multicultural o multiétnica. Las personas de diferentes orígenes culturales generalmente poseen perspectivas variadas en torno a los temas educativos que llegan a la junta. Si estas perspectivas son presentadas en las reuniones, los miembros en conjunto tomarán mejores medidas al decidir sobre normas. Pese a todo, no creo que sea útil esperar que los miembros de junta representen a su grupo étnico. Al contrario, son más efectivos cuando opinan sobre diferentes temas desde la perspectiva de su experiencia personal y su punto de vista. La variedad de puntos de vista es más valiosa para el éxito de una junta que el origen étnico.

Las reuniones de junta

He presenciado distintas maneras de conducir reuniones de junta. Cierta junta en la cual fui miembro años atrás no tenía agenda o plan de acción. Los miembros simplemente se reunían en torno a una mesa y hablaban sobre la escuela y los problemas que ésta debía enfrentar. Luego de un par de horas el presidente decía, "Bueno, creo que no queda nada más de lo cual hablar. Será mejor que cerremos la sesión y regresemos a casa."

Observé el otro extremo al asistir recientemente a una reunión como observador. La agenda estaba cuidadosamente planificada y a cada ítem se le había

asignado una cantidad de minutos para su discusión. El presidente cortaba la discusión exactamente en el minuto preciso. El punto relacionado con las finanzas incluía una cierta cantidad de informes bastantes complejos. Sin embargo, el presidente limitó la discusión porque "debemos mantenernos dentro del horario." La junta votó cada punto tal como fue presentado sólo con una discusión superficial.

Creo que una junta efectiva debe funcionar en un punto medio entre estos dos extremos. Debiera haber una agenda cuidadosamente preparada que guíe la discusión.

Muchas juntas poseen subcomisiones que estudian temas de peso antes que lleguen a la junta. Cierta junta en la cual fui miembro usaba a las subcomisiones para preparar la agenda. Cada comisión hacía bastante trabajo previo antes que un tema llegara a la junta plenaria. Al comienzo me pareció que el proceso era excesivamente burocrático, pero luego descubrí que funcionaba bien porque los puntos en la agenda habían sido bien investigados y desarrollados previamente.

En la mayoría de los casos, el director trabaja con el presidente de la junta para establecer la agenda de la reunión. Cualquier miembro de la junta puede solicitar la discusión de un tema específico pidiendo al director que lo incluya en la agenda. Pero en general el director ya debiera estar conciente de los temas que deben ser traídos a la junta. He descu-

bierto que es positivo que el director y el presidente analicen juntos cada punto de la agenda con suficiente anticipación a la reunión para que puedan guiar la discusión. No quiere decir que deben conspirar para forzar sus opiniones sobre el resto de la junta, sino que deben estar conscientes de las posibles diferencias de opinión, y tener la información necesaria para que la junta tome una buena decisión. He visto que es mejor cuando el director y el presidente llegan a un acuerdo previo general en los temas principales antes de la reunión.

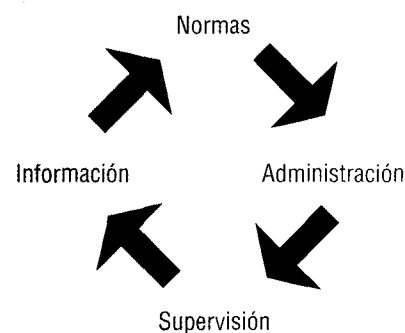
Algunos problemas

Las juntas son más efectivas si concentran su energía en dos funciones principales: las normas y la supervisión. Cuando se involucran en los detalles de la administración escolar se tornan ineficientes y decae el ánimo de los docentes. Cuando las juntas interfieren en la administración, la mayoría de las veces se debe a que el director ha fallado en esa área. Los directores que administran bien la institución educativa, generalmente tienen juntas que se alegran de poder delegarles esa tarea.

En casi toda junta hay por lo menos un miembro que tiene su propia agenda o que no trabaja bien en un contexto que exige cooperación. Si no se hace frente a esta situación la junta entera dejará de funcionar bien. En esos casos el director puede tomar la iniciativa para descubrir qué motiva la conducta de tales miembros o qué problemas tienen con la escuela o sus

El ciclo de la administración

La administración de una organización, incluyendo el de una institución educativa, es continua y cíclica a la vez. Las juntas debieran desarrollar las normas y los administradores implementarlas al administrar la institución. Las juntas debieran cumplir su rol de supervisión para asegurarse que las normas se efectúan y para evaluar sus resultados. Los administradores proyectan liderazgo al dar a las juntas la información necesaria para realizar su tarea fiscalizadora y desarrollar nuevas normas.



actividades. A veces, permitir que estas personas se sientan parte del círculo interno de decisión es suficiente para animarlos a tomar una actitud más cooperativa. En otros casos, pueden poseer rasgos de personalidad que los llevan a transmitir su ansiedad a toda persona con la cual entran en contacto. No conozco ninguna fórmula mágica para tratar con estos individuos. Sin embargo, el director y el presidente de la junta deben trabajar juntos para mostrar respeto al miembro problemático y asegurar que el mismo no domine la junta o impida que se desempeñe correctamente.

Reflexiones finales

A través de los años he observado una variedad de situaciones que se dieron en juntas de instituciones educativas adventistas y de otras organizaciones. He visto administradores dominando completamente a su junta, la cual se limitaba a autorizar todo lo solicitado. En el otro extremo del espectro he observado juntas prácticamente en guerra con su líder administrativo. Ambas situaciones son dañinas para la institución. Un mejor plan de acción es que el director y la junta actúen en su propia esfera de responsabilidad, manteniendo un espíritu de respeto mutuo por el trabajo que cumple el otro. Generalmente el direc-

tor debe asumir un liderazgo decidido para asegurar la existencia de esta relación de beneficio mutuo.

El director cumple un rol de líder y de administrador ante la junta. Al ejercitar el liderazgo, desarrolla relaciones positivas con los miembros de la junta y favorece la relación entre ellos. También puede proponer directivas que ayudarán a que la institución cumpla mejor con su misión. Pero sobre todo, debe ejercer liderazgo espiritual. A medida que la junta percibe su responsabilidad de ayudar en el cumplimiento de la misión, sus problemas de grupo pasan a segundo plano. El director tendrá mayor credibilidad en todas las áreas de responsabilidad si proyecta una imagen de líder espiritual que trata a las personas y los desafíos de manera equitativa y sin prejuicios.

En cuestiones administrativas, el director no sólo conduce los asuntos de la escuela, también dirige los preparativos para la reunión. Debe asegurarse de que el salón esté listo para la reunión, que estén preparados los materiales con información adicional para casos cuando la agenda lo requiera, que las citaciones a la reunión hayan sido enviadas con suficiente antelación y encontrarse listo para hablar de manera informada sobre los temas que serán discutidos. La buena administración demanda comunicación abierta con los miembros de la junta, principalmente el presidente y otras personas de influencia.

En el sistema adventista por tradición las reuniones de junta son privadas, y sus

discusiones se consideran confidenciales. Mi experiencia en una junta escolar del sistema público ha sido la opuesta, la mayoría de sus reuniones son abiertas al público. Las reuniones abiertas en general conducen a un ambiente más sano en la comunidad. Cuando la discusión y las decisiones se toman abiertamente, queda mucho menos espacio para los rumores. Las discusiones confidenciales rara vez lo son por mucho tiempo. Muy temprano en mi carrera profesional como docente de escuela de iglesia descubrí que mis alumnos sabían todo sobre las decisiones de la junta, ¡incluso antes que otros docentes! Cuánto mejor si todo se hubiera decidido abiertamente. No obstante, hay temas como los de disciplina o terminación de contrato que deben ser tratados a puertas cerradas.

Como lo declararé al comienzo de este artículo, existe muy poca investigación

sobre el buen funcionamiento de una junta escolar. Lo que he presentado aquí es el resultado de mis observaciones como participante en varias juntas, en distintos contextos y en el lapso de muchos años. He tratado de enfatizar lo que funcionó bien y señalar lo que causó problemas. Espero que estas observaciones sean útiles para los directores y las juntas a medida que buscan materializar el éxito de sus instituciones educativas.

Lyndon G. Furst, Ed. D., se ha jubilado recientemente luego de cuarenta años de servicio a la Iglesia Adventista en los cargos de profesor y director de escuela primaria, director de colegio secundario con internado, departamental de educación de asociación, y profesor de administración educacional en la Universidad Andrews, de Berrien Springs, Michigan, EE.UU. de Norteamérica, donde continúa ejerciendo como decano del posgrado, a tiempo parcial. Ha servido en juntas de varias instituciones educativas adventistas y recientemente fue presidente de la junta de la Colegio Secundario Andrews [Andrews Academy]. En la actualidad ejerce como fideicomisario y tesorero de la junta escolar del sistema público de Berrien Springs, Michigan, y es miembro de las juntas directivas de dos pequeñas corporaciones del área de la salud.



La junta debe determinar las normas para la administración de la institución educativa, dejando que los administradores la implementen.

NOTAS Y REFERENCIAS

* John Carver, *Boards That Make a Difference* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).