

Tenemos grandes expectativas respecto de los directores de instituciones adventistas. Queremos que el director sea líder espiritual, administrador de los recursos escolares, líder pedagógico, supervisor de los maestros y del personal, recaudador de fondos, especialista en currículo, amigo de los alumnos y que los discipline, hábil comunicador, estimulador del crecimiento académico y espiritual de los alumnos, coordinador del mejoramiento profesional de todos los empleados, y un enlace con la organización de padres de alumnos.

Además de todo lo anterior exigimos que el director sea secretario ejecutivo de la junta escolar. Esto requiere llevar actas fidedignas de las reuniones de la misma e implementar sus acuerdos. Pero su tarea no se detiene allí. Debido a que el director es a menudo el único educador profesional de la junta, debe formar a los miembros de la misma en sus roles y responsabilidades, ya que los secretarios de educación de la asociación no asisten a la mayoría de sus reuniones.

Funciones de la junta

Siendo que un tercio de los miembros de una junta son nuevos cada año escolar, el director debiera repasar con ellos las prácticas administrativas más aceptadas para desarrollar juntas eficientes. Estos roles y funciones pueden ser obtenidos del reglamento para la educación de la unión o de organizaciones profesionales de juntas escolares.

Como se señaló en un artículo anterior de esta revista acerca del arte del buen funcionamiento de las juntas,¹ las mismas deben cumplir básicamente cuatro roles, en donde el director está relacionado en cada uno de ellos.

1. Primero, *el director y la junta deben formular una visión para la institución educativa*. Algunos miembros creen que las escuelas adventistas están excesivamente administradas y escasamente dirigidas. Esto significa que muchos directores no asumen un rol fuerte liderando a los docentes y ayudando a sus juntas en la definición de metas necesarias para el futuro de sus instituciones. Debido a que la excelencia implica “una mejora constante,” es conveniente que las juntas fijen metas anuales para el progreso. El director debe equilibrar sus roles de administrador y líder, como lo dice Lyndon Furst en otro artículo de este número. Tener una visión, planificar estratégicamente y fijar metas son parte integrante de las responsabilidades del director.

El director como dirigente de la junta escolar

2. Luego, *la junta escolar acuerda las normas y aprueba los fondos que apoyan la visión y misión de la institución*. En esto es donde las juntas invierten la mayor parte de su tiempo. Dicha función comprende revisar el estado financiero de la institución cada mes y establecer lineamientos que complementen los códigos de educación de la División y de la Unión. Como los miembros de junta generalmente no poseen una copia de estos últimos, esperan que el director y el secretario de educación estén familiarizados con ellos y puedan explicar las normativas cuando surjan ciertas situaciones.

3. Otra función importante de la junta es *evaluar el progreso en el cumplimiento de metas institucionales y fiscalizar en representación de la membresía a quien sirve*. Como en la mayoría de sus funciones, la junta espera que el director y el secretario de educación de la Asociación

supervisen las principales evaluaciones. Éstas incluyen los exámenes estandarizados de rendimiento académico que son aplicados anualmente por la Asociación, y las evaluaciones anuales de todos los empleados, realizadas por el director y el secretario de educación.

Un mayor desafío aún para directores y juntas es evaluar el crecimiento espiritual de los alumnos. El breve cuestionario de Valuegenesis es una excelente herramienta que brinda una descripción longitudinal si se aplica anualmente.²

4. Finalmente, *los miembros de junta apoyan a sus alumnos y a la educación adventista*. Los directores son un ejemplo de este compromiso ante sus juntas al visitar las iglesias y las juntas de iglesia durante el año escolar, ofreciendo informes

Ed Boyatt

que expresan el éxito de sus instituciones. Mientras más compartan las buenas nuevas de la educación adventista ante los miembros de iglesia, mejor percibirán los padres el valor que tiene para sus hijos la educación cristiana.

Estas cuatro funciones son indispensables para la marcha efectiva de las juntas escolares adventistas. Son el *qué*, el *cómo*, el *cuán bien*, y el *mercadeo* de la educación adventista. Establecer una visión del futuro deseado es el *qué*, mantener una estructura organizativa para sostener la visión es el *cómo*, evaluar el progreso de la institución y asegurarse que haya fiscalización es el *cuán bien*, y comunicar la importancia de nuestra juventud y de la educación adventista es el *mercadeo* que debe cumplir cada miembro de junta.³ El director adventista debe manifestar liderazgo en cada una de estas funciones esenciales. Este es el motivo por el cual la decisión más importante que tomará la junta es recomendar a su instancia superior de la Asociación que contrate un director que cumpla cabalmente estos importantes roles.

Estableciendo la agenda

Los directores eficientes y los presidentes de junta profesionales comprenden cuán importante es una agenda y cómo establecerla. Si el reglamento de la institución no contiene un proceso para su formulación, la junta debiera votar las normativas que indiquen como incluir puntos en la agenda. Generalmente el director está encargado de prepararla en consulta con el presidente de la junta. Ambos debieran discutir cada punto antes de la reunión para comprender su contexto y el sentido que puede darse a un acuerdo.

Antes de cada reunión, los miembros debieran recibir por correo la agenda, el acta de la reunión anterior y otros documentos necesarios para un estudio previo al debate de temas y la toma de acuerdos importantes. Este material también alertará a los miembros de junta en cuanto a las mociones que se considerarán. Los mismos aprenderán a través de este proceso que no se agregan puntos nuevos a la agenda el día de la reunión. No es justo o sabio que la junta llegue a un voto en torno a un tema sin que el administrador de la institución educativa haya tenido tiempo de considerarlo o traer su recomendación a la junta. Si algún miembro expresa preocupación por un tema no incluido en la agenda, el presidente actuando con sabiduría le agradecerá por señalarlo y lo incluirá en la agenda de la siguiente reunión. Los

miembros de junta deben aprender a respetar el hecho de que el director necesita investigar un problema o preparar un tema antes que la junta proceda a una moción.

Presentaciones profesionales

Debido a que los directores deben presentar un informe regularmente a la junta, sus presentaciones debieran seguir el modelo establecido para los componentes apropiados de una presentación profesional. El informe de un director a la junta debiera incluir un bosquejo escrito. Los miembros de la junta podrán usarlo para informar sobre las actividades y acciones de la institución educativa a la junta de la iglesia local.

Siendo que un tercio de los miembros de una junta son nuevos cada año escolar, el director debiera repasar con ellos las prácticas administrativas más aceptadas para el desarrollo de juntas eficientes.

Cuando ejercí como secretario de educación de una Asociación, a menudo vi que algunos directores solicitaban de sus juntas la autorización para excursiones, o viajes de más de un día, sin proveer los detalles por escrito. Esta "aprobación de principio" dada por la junta, hacía que la misma supiese muy poco sobre los detalles del viaje. Tales solicitudes debieran hacerse por escrito especificando de qué manera el viaje cumple con los reglamentos de la iglesia para tales actividades. Los detalles necesarios son: quiénes viajan, cuál es el destino, duración del viaje, costo por alumno, número de adultos que supervisarán y seguros que cubrirán a vehículos y participantes.

Cuando sea necesario modificar los reglamentos de la institución, usualmente el director o una comisión de la junta serán los que recomendarán las nuevas normas o reglamento modificado.

Documentos oficiales

Muchas juntas escolares han descubierto que preparar una carpeta anillada para cada miembro de la junta es una manera profesional de conservar sus acuerdos. El secretario de la escuela o el asistente administrativo se ocuparán de actualizar las carpetas. Unos separadores de colores permitirán dividir el material en actas de junta, resúmenes financieros, presupuesto operativo, manual escolar, reglamento de la junta, actas de las subcomisiones y recomendaciones de la última comisión

evaluadora de la institución. Puede ser útil para las deliberaciones tener en ella un mapa de la planta física. También recomiendo una sección que contenga todas las directivas que resolvió la junta con su fecha correspondiente. El manual de la institución y el reglamento de la junta contienen la mayoría de los votos de juntas y asambleas. Pese a esto algunos acuerdos no quedan asentados en ninguno de estos registros oficiales. Si su junta no ha registrado los votos con normas de manera sistemática, será útil que el nuevo director se tome el tiempo necesario para leer las actas de los últimos 10 a 20 años y ubicar esos acuerdos. Al leer las normas establecidas en las últimas décadas, comprenderá mejor el contexto en el cual se le pide que lidere.

Informes de los alumnos y del personal

El director debiera invitar a diferentes miembros de la familia escolar a compartir anécdotas que ilustren el éxito de alumnos y maestros ya que la evaluación del rendimiento académico y espiritual es una función primordial de la junta. En mi rol de secretario de educación esperaba con interés las reuniones de junta cuya agenda destacaba los informes de currículo y las actividades del aula traídas por docentes y alumnos. Los miembros de junta valoran enterarse de métodos pedagógicos innovadores y enfoques que satisfagan las necesidades de los alumnos y los motiven al logro. Algunos alumnos entusiastas también pueden comunicar a la junta su perspectiva sobre un proyecto de servicio a la comunidad o de actividades educativas que despiertan su interés. La credibilidad de los informes de progreso que el director presenta se ve reforzada cuando maestros y alumnos comparten ejemplos de excelencia vividos.

Informando sobre finanzas

Muchos directores tienen tesoreros o administradores financieros que saben más que ellos sobre las finanzas escolares. Es comprensible que algo así ocurra en esta era de especialización. Pero el director puede ayudar al tesorero o administrador financiero a preparar informes que todo miembro de junta pueda comprender. Ambos debieran comenzar cada año explicando a los integrantes cómo leer y comprender los resúmenes financieros. A menudo percibo en las reuniones que sólo la gente del área de los negocios hace preguntas durante el informe financiero.

El administrador financiero o el director

debieran responder aquellas preguntas que la mayoría de los miembros no expresará por temor a revelar su falta de conocimiento en finanzas. Las siguientes preguntas generalmente no son contestadas en un informe financiero típico:

1. ¿Cuánto dinero esperábamos recaudar el mes pasado?
2. ¿Cuánto dinero se recaudó el mes pasado? ¿Cuán atrasados estamos en la recaudación este año? ¿Cómo estamos en cuanto a ingresos en relación al año pasado?
3. ¿Todas las cuentas han sido pagadas? Si no es así, ¿por qué?
4. ¿Cuántos fondos tenemos en nuestra cuenta corriente y en nuestra cuenta de ahorros?

El interés de los administradores es que los miembros de la junta comprendan el presupuesto y su implementación durante el año. Los directores debieran ayudar al tesorero o administrador financiero para que su informe del presupuesto sea fidedigno y describa claramente el estado financiero de la institución.

Uso eficiente del tiempo

Un gran desafío para la mayoría de las juntas escolares es hacer uso eficiente y adecuado del tiempo. Algunas juntas

Los miembros de junta apoyan a sus alumnos y la educación adventista.

fijan un horario para concluir la reunión. (Un reglamento a tal efecto podría decir: "Todas las reuniones de junta comenzarán a la hora 19:30 y concluirán no más tarde de la hora 21:00. Será necesario un voto mayoritario para extender la reunión.") Esta directiva establece con claridad el deseo de los miembros que el presidente conduzca las deliberaciones de manera eficiente.

Una manera de respetar el valioso tiempo de los miembros es que la junta tenga subcomisiones. Estas pueden ser: *comisiones permanentes* de finanzas, del personal y de seguridad u otras; o *comisiones ad hoc* organizadas por el presidente para estudiar un tema en especial y luego informarlo ante la junta. Pueden ser designadas por el reglamento de la institución o escogidas por la junta.

Otra función importante de la junta es evaluar el progreso en el cumplimiento de metas institucionales y fiscalizar en representación de la membresía a quien sirve.

Estas comisiones pueden ahorrar un valioso tiempo a la junta proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones, sean estas comisiones permanentes o temporarias. Ciertos temas relacionados con el personal o las finanzas son demasiado importantes y demandan tiempo de deliberación adicional fuera de la reunión mensual de la junta. Se debiera animar a las subcomisiones a que hagan un informe puntual y profesional.

La evaluación del director

Como lo mencionamos en este artículo la junta debe asegurarse que haya excelencia en el crecimiento del personal y los alumnos. El director y el secretario de educación de la Asociación tienen la responsabilidad de implementar una evaluación anual de los empleados de la institución. Es beneficioso que el secretario incluya las opiniones de miembros de junta, docentes

y miembros del personal en la evaluación del director. La misma debe ser llevada a cabo de manera profesional, incluyendo comentarios por escrito sobre fortalezas y debilidades que necesitan mejorar.

La junta transita una línea muy delgada al evaluar el éxito del director. Aunque los reglamentos del área educativa requieren que el secretario de educación realice la evaluación del trabajo del director, el mismo debiera evaluar la percepción que los docentes y la junta tienen sobre liderazgo del mismo.

A través de visitas a la institución y conversaciones con alumnos, docentes y padres, la junta puede obtener una apreciación de la institución que será muy útil en sus deliberaciones. La junta, al hacerse visible en la propiedad de la institución muestra su compromiso con la institución y su misión.

La evaluación de la junta

Como fue mencionado, la evaluación de la institución educativa y su responsabilidad frente a aquellos que sirve son tareas muy importantes concernientes al director y la junta. Los directores debieran hablar sobre las evaluaciones del personal con la comisión del personal, informar los resultados de los exámenes estandarizados a la junta y presentar los informes sobre proyectos de servicio que ilustran la misión de la institución. Pero en su entusiasmo por evaluar el rendimiento de estudiantes y personal, las juntas a menudo olvidan evaluarse a sí mismas. Una auto-evaluación puede ser tan sencilla como responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?

¿Qué funciones está cumpliendo bien la junta?

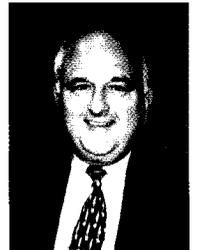
2. ¿Qué mejoras podríamos implementar para ser una mejor junta? ¿Cómo podemos mejorar nuestra efectividad y eficiencia?

Tenemos la expectativa de que nuestras instituciones educativas mejoren cada año. Fijamos metas anuales y quinquenales. ¿No debiera evaluarse a sí misma la junta escolar para comprender mejor cómo perciben los miembros sus decisiones? Las juntas eficientes poseen un fuerte deseo de servir a docentes, alumnos y padres de alumnos de la mejor manera. Esto implica la necesidad de mejorar constantemente en sus deliberaciones.

Resumen

El éxito de la junta escolar depende del trabajo de equipo y de la colaboración de sus miembros. En su rol de secretario ejecutivo, el director llena el cargo más importante de la junta permitiendo este éxito. Cuando el director demuestra profesionalismo, la junta es más eficiente y efectiva. Nuestra comunidad, iglesia, empleados, padres y alumnos merecen la excelencia en el proceso de gobierno de nuestras instituciones educativas. Es mi deseo que el director adventista sea el motivador por excelencia que nuestras juntas merecen y esperan.

El Dr. Ed Boyatt quien coordinó este número especial dedicado a las juntas escolares, es profesor asociado de educación en la Universidad de La Sierra en Riverside, California, EE.UU. de Norteamérica, donde ejerce como decano del Departamento de Administración y Liderazgo. Ha servido en las tareas de profesor de nivel secundario, director de colegio secundario con internado, director de asuntos estudiantiles de colegio superior, director asociado de educación a nivel de unión y secretario de educación de la Asociación de Oregón. El personal del Journal le expresa aprecio por su ayuda al planificar y producir este número.



NOTAS Y REFERENCIAS

1. Ed Boyatt, "Boardmanship 101," *Journal of Adventist Education* 62, 2 (diciembre de 1999/enero de 2000), pp. 4, 5.
2. Infórmese más sobre esta encuesta en el Hancock Center en <http://www.lasierra.edu/centers/heym>.
3. Sherry Loofbourrow, *Boardmanship: Maximizing School Board Leadership* (West Sacramento, Calif.: California School Board Association, 1996), p. 10.