

Formación en administración para juntas escolares: ¿mito o necesidad?

Nathaniel G. Higgs y Elsie T. Jackson

Las instituciones educativas primarias y secundarias son administradas por juntas escolares que tienen cinco áreas básicas de responsabilidad: implementación del currículo, apoyo al personal, finanzas de la institución, planta física y relaciones públicas.

Los adventistas del séptimo día administran uno de los sistemas educativos con orientación religiosa más grande del mundo. Está formado por 5005 escuelas primarias, 1214 escuelas secundarias, y 99 colegios superiores y universidades.¹ La iglesia tiene como objetivo asegurarse de que los alumnos reciban una educación equilibrada en armonía con sus normas e ideales. Los adventistas del séptimo día creen que la verdadera educación es más que el estudio diligente en una carrera: “Es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. Prepara al estudiante para el gozo de servir en este mundo, y para un gozo superior proporcionando por un servicio más amplio en el mundo venidero.”²

Las instituciones educativas primarias y secundarias son administradas por juntas escolares que tienen cinco áreas básicas de responsabilidad: implementación del currículo, apoyo al personal, finanzas de la institución, planta física y relaciones públicas. Los miembros de la iglesia local eligen a los integrantes de estas juntas.

La obligación que tiene una junta de rendir cuentas y la evaluación de la misma

plantean preguntas como: ¿Cuál es el criterio para ser miembro de la junta escolar? ¿Comprenden su rol los miembros de la junta escolar? Si no es así, ¿Se les proporciona formación para que puedan ejercer de manera efectiva?

Tanto los directores de educación de la Asociación como los directores de cada institución educativa han recibido una formación que los capacita para el rol de líderes escolares. No obstante, la mayoría de los miembros de una junta escolar aprenden de manera empírica. De acuerdo a la Illinois School Board Association [La Asociación de Juntas Escolares de Illinois], muchos miembros aprenden su función “basándose en la intuición.”³ Caruso afirma que a un miembro de junta le tomará alrededor de un año “llegar al nivel de progreso deseado en tales cosas como el presupuesto o programas de acción.”⁴

Recientemente se distribuyó un cuestionario a miembros de juntas escolares de colegios secundarios de la Southern Union Conference [Unión del Sur de los EE.UU.]⁵ para solicitarles su opinión sobre formación en administración de juntas escolares, la descripción del rol del miembro de junta y la responsabilidad de

la junta. Esto es lo que respondieron a las preguntas sobre formación en administración:

“[Los miembros de la junta escolar] simplemente entran y adoptan una posición.”

“La formación en administración es uno de los eslabones más débiles de nuestro colegio secundario.”

“Los mayores forman a los más jóvenes.”

“No se presta atención alguna a la formación en administración... como resultado tenemos decisiones equivocadas, confusión y malos entendidos.”⁶

Los miembros de junta escolar de la Southern Union en general creían que el principal método para orientarse en la nueva función era el aprendizaje en el trabajo. Concordaban con Caruso que por lo menos le toma un año comprender al miembro cómo funciona una junta. También creían que un programa sistemático de formación en administración para los nuevos y de educación continua para los experimentados podría realzar enormemente la efectividad de las juntas escolares.

En general, aquellos que contestaron el cuestionario sentían que la formación en administración se necesita por los siguientes motivos: (1) para reducir cualquier confusión en torno a la definición de roles, funciones y responsabilidades de los administradores en contraste con los miembros de la junta; (2) para proporcionar a los miembros de la junta información general sobre sus responsabilidades legales al administrar la institución educativa; y (3) proveer un sistema de responsabilidades para asegurar que los objetivos de la institución se alcancen y que se informe regularmente del avance a quienes la institución sirve.

Definición de roles

La definición de roles es a menudo una fuente de tensión entre el presidente de la junta escolar y el director de la institución. Este conflicto no es exclusivo de las juntas adventistas. En un estudio de las juntas escolares públicas llevado a cabo por Feurstein y Opfer,⁷ el 27 por ciento de los directores regionales de educación citaron a la definición de roles como una causa de tensión entre ellos y la junta escolar.

En un encuentro reciente de profesores de la Lake Union Conference [Unión del Lago] se analizaron las relaciones en la junta escolar desde la óptica del director. Los educadores fueron divididos en cuatro grupos plenarios para deliberar

sobre diferentes temas relacionados con juntas escolares adventistas. Se le dio una pregunta a cada grupo. La del cuarto grupo fue, “¿Qué procedimientos sugiere para crear una relación positiva entre el administrador y la junta?” La principal recomendación que surgió fue “sesiones de capacitación para delimitar responsabilidades.” De la misma, destacaron en primer lugar la descripción de funciones. El grupo estaba de acuerdo en que el conflicto y los malentendidos a menudo son el resultado del desconocimiento que los miembros de la junta tienen de sus roles y responsabilidades.

La junta escolar y su presidente sólo tienen autoridad cuando están en sesión, o cuando la junta autoriza a ciertos miembros realizar algunas responsabilidades

durante un período limitado. El director o el maestro principal, en su función de empleado de la Asociación, recibe la autoridad de administrar los asuntos diarios de la escuela. En virtud de su cargo, el director es miembro de la junta y ejerce como secretario ejecutivo. Las responsabilidades del director incluyen pero no están limitadas a: implementar los lineamientos generales de la junta y mantener los registros y actas de la misma. La junta escolar es el cuerpo que decide las líneas de acción. El administrador implementa las mismas y trabaja con la junta como miembro del equipo.

Responsabilidades legales

Los miembros de la junta no están exentos de las demandas judiciales que

exigen compensación por daños y perjuicios. Pueden ser legalmente responsables por actos premeditados, desenfrenados o maliciosos. "Aunque a muy pocos miembros de junta se les ha responsabilizado personalmente por sus decisiones, deberían saber que la ley del país [en los EE.UU.] dice que se los puede tener por responsables del mal uso de poder y que sus acciones pueden [dar como resultado] multas o encarcelamiento."⁸ Por lo tanto, es importante que comprendan la reglamentación local, estatal y nacional concierne a las actividades de la escuela.

Es responsabilidad de la junta escolar brindar a los alumnos un ambiente seguro para el aprendizaje. La propiedad de la escuela debiera estar libre de equipos descompuestos o en mal funcionamiento, de objetos atractivos pero dañinos,⁹ y peligros del medio ambiente. Los edificios y la propiedad escolar debieran cumplir con todos los códigos sanitarios y de seguridad estatales.

"La difamación del carácter incluye declaraciones a terceras personas que tengan tendencia a reducir la estima, el respeto y la confianza en la buena voluntad que se le pueda tener a una persona. Los miembros de junta están libres de responsabilidad por declaraciones que efectúen en reuniones de junta bajo la doctrina del *privilegio calificado*. Esta doctrina se aplica cuando es necesario que cierta información se comunique para protección de los intereses propios, interés de un tercer partido e interés del público. Es mejor que dicha información se comunique sólo durante las reuniones ejecutivas de la junta." Toda comunicación similar diseminada en otro tipo de sesiones puede constituir una difamación, y los miembros de junta pueden ser considerados responsables de manera individual o colectiva.¹⁰

Un miembro de junta directiva puede ser declarado responsable por la pérdida o el daño que resulte de sus actos negligentes,

o por actos negligentes de un empleado que actúe bajo supervisión directa del mismo. El sentido común y la intuición no son sustitutos del sólido consejo legal. El entrenamiento en administración familiarizará a los miembros de junta con sus responsabilidades legales.

Responsabilidad

Las juntas escolares, igual que profesores y directores, deben ser responsables. La información recolectada por la encuesta a los miembros de junta de la Southern Union reveló que sólo un porcentaje reducido de juntas efectuaban algún tipo de evaluación. La evaluación de las juntas escolares debiera identificar sus objetivos y metas, y facilitar una vía para las responsabilidades. También debiera proveer una retroalimentación sistemática a los miembros de junta y de la comunidad.

Una junta escolar debiera establecer procedimientos regulares para evaluar sus reuniones y actividades. Además debiera instaurar metas con un cronograma para

alcanzarlas y revisarlas periódicamente comparándolas con objetivos específicos. Esta evaluación puede hacerse una o dos veces por año. La evaluación de la junta se lleva a cabo por los siguientes motivos:

1. aumentar la credibilidad de la misma;
2. identificar sus puntos fuertes y débiles;
3. mejorar el establecimiento de metas especificando las áreas que deben mejorar; y
4. mantener al público y miembros de la junta mejor informados sobre el progreso de la misma en el logro de sus metas.¹¹

Aquella junta cuyos miembros generalmente sean compatibles entre ellos y estén cómodos con el director puede emplear un método de auto-evaluación. Lo puede hacer usando una lista de verificación de las principales características de reuniones de junta efectivas como punto de partida para la discusión. Las juntas polémicas o muy divididas debieran contratar a un media-

De acuerdo a la Asociación de Juntas Escolares de Illinois, muchos miembros aprenden su función "basándose en la intuición."

dor. Las reuniones no mejorarán hasta que sus miembros decidan trabajar de manera cooperativa.

La evaluación puede revelar la necesidad para el análisis de objetivos. Una estrategia útil es obtener retroalimentación de empleados de la escuela y demás componentes acerca del rendimiento de la junta. Los observadores externos pueden proveer una perspectiva más amplia y variada. Muchos de los problemas que surgen en las reuniones de junta no están relacionados con los procedimientos para reuniones. Una deficiente relación de trabajo con el director o el director regional puede producir muchas dificultades si no existe una definición clara acerca de las tareas delegadas a la administración y aquellas que son de manera específica responsabilidad de la junta.¹²

Conclusión

La junta escolar y el director deben trabajar como un equipo para lograr las metas comunes. Por lo cual, la capacitación es necesaria para asegurar una administración cooperativa. Funk y Funk comparan una junta escolar sin formación a un equipo profesional de béisbol que inicia el campeonato sin una pretemporada de entrenamiento.¹³ Los miembros del equipo deben conocer las reglas del juego y comprender las metas y necesidades de su organización.

Los profesores, el personal de apoyo y los administradores reciben formación para sus tareas. Las juntas escolares adventistas son a menudo la única entidad de la administración escolar que está mal preparada para servir. Una solución es capacitar en administración a cada nuevo miembro de junta y educación continua a miembros que han sido reelegidos.

Las Asociaciones deberían exigir un sistema de evaluación a las juntas para asegurarse que rinden cuentas por sus acciones y decisiones, y también como requisito de acreditación. También pueden unirse con instituciones adventistas de educación superior para ofrecer cursos de formación en administración que ofrezcan créditos de educación continua. Los miembros de junta pueden obtener información de las asociaciones de juntas escolares a nivel estatal. Varios estados de los EE.UU. exigen en la actualidad un número específico de horas de formación en administración para mantener el cargo en una junta pública de educación. A pesar de las diferencias de estructura entre juntas escolares públicas y juntas de escuelas de iglesia, hay muchas semejanzas que pueden brindarnos leccio-

La definición de roles es a menudo una fuente de tensión entre el presidente de la junta escolar y el director de la institución.

nes útiles. La investigación y la experiencia han demostrado de manera convincente que la formación en administración sí mejora el rendimiento de una junta escolar.

Nathaniel G. Higgs es director de asuntos públicos y de libertad religiosa de la Southern Union Conference of Seventh-day Adventists en Decatur, Georgia, EE.UU. de Norteamérica. Anteriormente dedicó 33 años a la educación adventista como profesor, director de colegio secundario y director de educación de Asociación. Obtuvo un M.Ed. en Liderazgo educacional de Wayne State University y un Ph.D. en Liderazgo de Andrews University, de Berrien Springs, Michigan. Su especialidad es liderazgo en junta escolar.



Elsie P. Jackson es profesora asociada de liderazgo en Andrews University, de Berrien Springs, Michigan. Antes de trabajar tiempo completo en el Departamento de Liderazgo, la Dra. Jackson ejerció como profesora asociada y directora del Departamento de educación y psicología del asesoramiento de la misma universidad.



NOTAS Y REFERENCIAS

1. General Conference of Seventh-day Adventist, *Seventh-day Adventist Yearbook* (Hagerstown, Md: Review and Herald Publ. Assn., 2003), p. 4.
2. Elena G. de White, *La educación*, 2a ed. (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1998), p. 13.
3. National School Boards Association, *Becoming a Better School Board Member* (Washington, D. C.: National School Board Association, 1982), p. 13.
4. Nicholas D. Caruso, Jr., "Mistakes Board Members Make," *American School Board Journal* 188:2 (febrero de 2001), p. 26. (De ahora en adelante se abreviará como ASBJ.)
5. La Southern Union Conference [Unión del Sur]

forma parte de la División Norteamericana de la Iglesia adventista del séptimo día e incluye los estados norteamericanos de Alabama, Florida, Georgia, Kentucky, Mississippi, Carolina del Norte y del Sur y Tennessee.

6. Nathaniel G. Higgs, *An Inquiry of Governance Training, Perceptions of Board Members' Qualifications, and Board Assessments of Day Academies in the Southern Union Conference of Seventh-day Adventists* (Tesis doctoral, Andrews University, Berrien Springs, Michigan, 2001), pp. 71, 72.
7. Abe V. Feuerstein y V. Marlene Opfer, "School Board Chairmen and Superintendents: An Analysis of Perceptions Concerning Special Interest Groups and Educational Governance," *Journal of School Leadership* 9:4 (julio de 1998), pp. 386, 387.
8. National School Boards Association, *Becoming a Better School Board Member*, p. 89.
9. Un objeto atractivo pero dañino es algo como un parque de juego o una piscina que atrae a los niños y que tiene el potencial de causar daño. Se puede responsabilizar legalmente a las escuelas que no hagan un esfuerzo sincero por impedir el acceso a un objeto atractivo pero dañino cuando no tiene supervisión, y de lograr que el mismo sea lo más seguro posible cuando niños y adultos hacen uso de él. Esto incluye una cobertura apropiada del suelo bajo los equipos de juego al aire libre; asientos o columpios de cuero en vez de madera; colchonetas y material protector para los equipos de gimnasia y un cerco y portón con candado para impedir el acceso no autorizado a las piscinas. La junta debe asegurarse que los objetos atractivos pero dañinos son inspeccionados regularmente y que se le hacen las reparaciones y correcciones necesarias a tiempo.
10. Southern Union Department of Education, *School Board Manual for Seventh-day Adventist Schools* (Decatur, Ga.: 2000), p. 15.
11. Theodore J. Kowalski, "Why Your Board Needs Self-Evaluation," *ASBJ* 108:7 (julio de 1981), pp. 21, 22.
12. Kara F. Funk y Richard S. Funk, "Illuminate Your Board," *ASBJ* 179:6 (junio de 1992), p. 16.