

ALTERNATIVAS DE ORGANIZACION

Una de las conclusiones de la última Asamblea de los Colegios Familiares Rurales, celebrada en el pasado mes de marzo, fue la de transmitir a los colegios las alternativas de organización presentadas en ella, abrir un debate en cada CFR sobre las mismas y estudiar la aplicación que convenga a cada colegio según sus características. ENCRUCIJADA, como medio de expresión de los CFR, considera conveniente presentar en este número y en los sucesivos las alternativas presentadas en la Asamblea, como instrumento de trabajo y de información.

La dualidad del colegio como centro educativo.

Está claro que los objetivos de un CFR son de tipo educativo y de transformación del medio social, en cuanto centro cultural ligado a su realidad social. Todo CFR tiene, pues, una realidad de tipo pedagógico, pero al mismo tiempo tiene una realidad de tipo empresarial. El colegio como tal es una organización que debe utilizar unos medios para alcanzar sus objetivos. Al hablar de realidad de tipo empresarial, quiere decirse que todo colegio debe tener unos criterios claros de funcionamiento, debe tener un equipo de profesores estable y profesionalizado, debe gestionar bien los recursos, debe, en definitiva, poner los medios adecuados para alcanzar sus objetivos.

Este fue el punto de partida de distintos instrumentos y técnicas de organización, presentados en la segunda ponencia por Joán Aragonés, miembro de la Junta Rectora del CFR de Catarroja (Valencia) y asesor técnico del Grupo Cooperativo Caja Popular de Valencia. En el remate de su introducción dejaba claro que "si no cumple el colegio como empresa, no funcionará, no solucionará sus problemas y no alcanzará sus objetivos".

Organigrama del funcionamiento de un colegio

El ponente presentó en primer lugar un organigrama, una representación gráfica de las funciones, responsabilidades, etc. que se deben dar en un colegio. Distinguió dos tipos de órganos dentro del funcionamiento: órganos políticos, de dirección y control, y órganos ejecutivos o de gestión. Los órganos políticos son la Asamblea General y la Junta Directiva (que puede llamarse también Junta Rectora o Consejo Rector). Los órganos ejecutivos o gestores son el equipo de monitores y cada miembro de él en cuanto responsable de un puesto de trabajo.

La Asamblea General, como órgano máximo, discute y aprueba la política general del colegio, las directrices que definen la actividad del colegio, el qué quiere ser el colegio, por qué, para qué, y el cómo va

a actuar en general. La Asamblea define pues los objetivos generales, el marco global de la actividad del colegio. La Junta es el órgano encargado de poner en práctica los objetivos, las directrices marcadas por la Asamblea. Las funciones de estos órganos son, pues, las de dirigir y tomar las decisiones importantes del colegio, y controlar después su cumplimiento. Misión de la Junta Directiva es aprobar los objetivos concretos que el colegio ha de realizar a lo largo de un año. Pedir a la Junta que asuma funciones de gestión es un error de consecuencias negativas.

Las funciones de los órganos ejecutivos, que en el caso de los CFR corresponde al equipo de monitores, son la de llevar a la práctica los acuerdos de la Junta Directiva, la de gestionar la actividad y el funcionamiento del colegio. Más adelante, el ponente expondría un modelo de organización de estas funciones al explicar la técnica de la descripción de puestos de trabajo. Por el momento se limitó a llamar la atención sobre dos aspectos que, de tenerse en cuenta, pueden favorecer una realización más eficaz de las funciones de gestión. En concreto se refirió a la necesidad de espe-





cialización de cada miembro en aquello para lo que esté más capacitado, y a la profesionalización del trabajo tanto en el cumplimiento racional de las responsabilidades laborales, como en el disfrute del tiempo libre.

La figura del coordinador-gerente

Según el criterio del ponente en todo colegio, como empresa educativa, debe existir una persona que responda de la ejecución de los acuerdos de la Junta, coordine y motive al equipo de monitores, y que en un momento dado tenga "prioridad de decisión", que realmente pueda decidir algo incluso en contra del equipo de monitores. Esta persona sería el coordinador, gerente, o como se quiera llamar.

Entiéndase que, según esta alternativa presentada a la XV Asamblea Estatal, el coordinador no es la persona que decide todo. El coordinador es un miembro más del equipo de monitores, que entre otras funciones tiene la de coordinar, la de posibilitar la comunicación y el desbloqueo del equipo, cuando exista, la de ofrecer cauces para superar conflictos.

La experiencia da que hay momentos en que el equipo de monitores se bloquea, y alguien en un momento determinado debe tomar las decisiones oportunas. En otras ocasiones todos los monitores no pueden responder ante la Junta Directiva, y se precisa de una persona que haga de intermediario, que haga de responsable de la gestión del colegio ante la Junta. Estos son algunos de los argumentos dados sobre la necesidad del coordinador. También el ponente apuntó otras razones relacionadas con el control. El coordinador es necesario para que exista un control permanente sobre la realización de la gestión del colegio. La Junta Directiva no puede ejercer un control diario. Esta función debe estar reconocida por todos para evitar interferencias y complicaciones. (Teniendo en cuenta todas las connotaciones y significados negativos que tiene la palabra "control", nos remitimos al tratamiento que con posterioridad se hizo sobre el control en esta ponencia).

La descripción de puestos de trabajo

La descripción de puestos de trabajo es un instrumento que puede ayudarnos a organizarnos mejor como empresa educativa. Sus objetivos son: establecer racionalmente cuáles son los puestos de trabajo que el colegio precisa; que todos los miembros conozcan cuáles son las funciones que debe cumplir; evitar interferencias entre los puestos de trabajo; y avanzar en el aprendizaje; tener previstas las funciones de cada puesto acorta el periodo de aprendizaje y de adaptación de los nuevos monitores.

La descripción de puestos de trabajo debe ser elaborada por el equipo de monitores. La Junta Directiva debe tener conocimiento de ella, revisarla y, una vez de acuerdo, aprobarla. Salvo modificación de líneas de actuación del colegio, apertura de nuevos campos de actividad, etc., se supone una cierta estabilidad en la descripción de puestos de trabajo como instrumento de organización del colegio.

A la hora de hacer la descripción de puestos de trabajo, hay que partir de la propia realidad. Se pueden tener en cuenta aplicaciones hechas en otros colegios. Pero cada colegio debe tener una descripción de puestos de trabajo que responda a sus circunstancias.

En el proceso de su elaboración deben seguirse los siguientes pasos: Primero hay que hacer un inventario de las funciones que cada miembro del equipo hace de hecho en su trabajo, no las que debería o podría hacer. En segundo lugar, una o dos personas estudian los inventarios, agrupan funciones similares, racionalizan los puestos de trabajo que tiene el colegio. Un tercer paso es la definición de los puestos de trabajo que el colegio va a tener. El cuarto es dotarlos de contenido, establecer sus funciones y competencias. El quinto es diseñar el organigrama de funcionamiento, las relaciones entre los puestos de trabajo, los sistemas de coordinación y de control, etc.

La descripción de puestos de trabajo no es un objetivo en sí, es un instrumento; de tal forma que si se piensa que es una panacea, y que si se hace esto, los problemas del colegio se van a resolver, se puede caer en un error y crear frustraciones. Es una herramienta que hay que utilizarla correctamente, revisar su funcionamiento, evaluar resultados, corregir equivocaciones; y con la práctica, acompañada de una actitud positiva hacia ella, la descripción de puestos de trabajo puede ser un instrumento válido para una mejor organización. R. E.

