
Dirigindo uma Escola Pequena: Sendo Seu Próprio Administrador

Administração eficaz é necessária para se obter êxito no funcionamento de toda escola, a despeito do seu tamanho. A maioria das escolas maiores nos Estados Unidos têm um diretor de período integral que é responsável pela administração. As escolas públicas também têm superintendentes e outro pessoal que partilham as tarefas da administração exigidas para manter a escola funcionando bem. Entretanto, no sistema educacional adventista, muitas escolas de nível fundamental não contam com um administrador de tempo integral. Um professor com carga total de aulas (muitas vezes chamado de “superintendente”) é geralmente o único administrador. É a estas pessoas que me dirijo neste artigo.

Direção + Liderança = Administração

Primeiramente, vamos considerar algumas definições. A administração inclui dois componentes: direção e liderança. Direção envolve o funcionamento do dia-a-dia da escola – coisas

como planejamento e organização. Liderança é algo mais etéreo. Tem a ver com o estabelecimento de metas para a escola e então a obtenção do apoio dos funcionários e membros constituintes para atingir essas metas. E o diretor (ou

superintendente) de uma escola pequena precisa manter em mente a importância de ambas as áreas se deseja que a escola cumpra sua missão com eficácia.

Algumas coisas são iguais tanto para uma escola pequena como para as maiores, ao passo que outras coisas são diferentes. Uma das principais diferenças é que as escolas pequenas têm menos pessoal pago para executar as tarefas complexas do funcionamento de uma escola. Geralmente, elas não têm condições de empregar pessoas para dirigir o ônibus escolar, limpar a sala de aula, fazer a manutenção, digitar cartas, enviar cobranças, ou fazer a contabilidade. Em muitas escolas pequenas, o superintendente é responsável pelo cumprimento dessas tarefas. Uma pessoa não pode possivelmente fazer um bom trabalho de ensinar uma classe com alunos de várias séries e também de limpar a sala, fazer a manutenção da planta física e executar o trabalho de escritório da escola. Para conseguir que tudo seja feito será necessária uma unidade de voluntários que ajudem o superintendente.

Lyndon G. Furst

Dirigindo Voluntários

Lidar com voluntários exige tanto liderança como direção. Primeiramente, a comunidade da igreja deve estar convencida de que voluntários são necessários; depois as habilidades necessárias precisam ser identificadas. Em seguida vem o trabalho de organização. As atribuições precisam se enquadrar tanto no horário da escola como do voluntário. Algumas pessoas participarão somente no mutirão anual de limpeza ou executarão apenas tarefas específicas. Para outros, oferecer-se como voluntário é um compromisso contínuo. Conseguir o máximo desempenho de ambos os grupos significa garantir que suas atribuições sejam cuidadosamente planejadas e organizadas. O superintendente precisa verificar que isso aconteça.

A Junta Escolar

Toda escola tem uma comissão ou junta que é responsável por suas operações diárias. Contudo, a maior parte das praxes educacionais são feitas pela comissão do ensino fundamental da associação ou união. No caso de algumas escolas pequenas, a comissão da igreja acumula a função da junta escolar. Em todos os casos, o diretor ou superintendente serve como intermediário entre a escola e a junta escolar. Nas escolas maiores, a junta escolar funciona mais eficazmente como o corpo que estabelece as praxes, ao passo que o diretor administra a escola cumprindo as praxes estabelecidas pela junta. Esse plano também pode funcionar bem em uma escola pequena, mas somente se o superintendente estiver disposto e for

capaz de executar as atividades de administração. Caso contrário, a junta escolar como um todo ou um membro em particular deve assumir a administração da escola. Isso é algo que pode funcionar, mas geralmente resulta em muita tensão entre a escola e a junta escolar.

O superintendente funcionará com mais eficiência se ele ou ela assumir tanto a administração da escola como a liderança da junta. Isto significa manter contato íntimo com o presidente da junta, ajudando a preparar a agenda das reuniões, fornecendo a informação necessária para possibilitar aos membros da junta

A administração inclui dois componentes: direção e liderança.

tomarem decisões inteligentes acerca de cada item da agenda, e preparando documentos de apoio e disponibilizando antecipadamente a informação para os membros da junta. Se os membros da junta tiverem tempo para pensar sobre os assuntos antes da reunião, a agenda será bem desenvolvida, e isso resultará em decisões mais inteligentes.

O presidente da junta escolar deve ser encorajado a manter as ponderações da reunião focalizadas nos itens da agenda. Ponderações muito extensas

freqüentemente realizam pouco e resultam na administração ineficaz da escola. Geralmente é proveitoso o superintendente debater com o presidente da junta soluções recomendáveis ou pelo menos algumas alternativas de como lidar com cada um dos problemas da agenda da junta escolar. Esse tipo de liderança faz aumentar o respeito pelo superintendente e torna a junta escolar mais eficiente e capaz. O resultado é o bom funcionamento da escola e um relacionamento mais positivo entre o superintendente e a junta escolar.

Administração Financeira

Embora a maioria das escolas enfrenhem desafios financeiros, as escolas pequenas são particularmente vulneráveis a crises fiscais. Sendo que a maior parte de nossas escolas adventistas dependem muito do pagamento de anuidade, uma família com três filhos que se muda para outro lugar pode causar uma forte crise no orçamento escolar. Semelhantemente, pais que ficam descontentes com a escola podem exercer considerável pressão ao ameaçar transferir seus filhos. Boa administração financeira, portanto, é um elemento essencial na direção de uma escola pequena.

Desenvolver um plano financeiro realista é essencial para toda escola, inclusive para as escolas pequenas. Na verdade, não existe mágica alguma no manejo do dinheiro da escola, e não é tão complicado como muita gente pensa.

Pela minha experiência, três regras simples podem manter qualquer escola estável financeiramente. Primeira, *gastar menos do que as entradas totais*. Segunda, *contar o dinheiro com regularidade*; e terceira, *desenvolver praxes e procedimentos para certificar-se de que as duas primeiras regras sejam seguidas*. Em uma escola pequena, seguir estas regras não toma muito tempo mas requer dedicação e constante vigilância da parte do líder.

O orçamento é simplesmente um documento que expõe um plano para o futuro projetando as entradas e despesas antecipadas durante o ano escolar. O superintendente pode exercer boa liderança ao projetar as despesas para o ano vindouro e então calcular as entradas com base nas matrículas antecipadas. O tesoureiro da escola (ou da igreja) pode auxiliar nessa tarefa fornecendo informação sobre as entradas e despesas do ano em curso. Muitas associações têm um formulário de orçamento com uma lista das categorias que devem ser incluídas.

Ao assumir a responsabilidade de desenvolver um orçamento, o superintendente pode certificar-se de que sejam incluídos material e equipamento necessários para um programa educacional bem-sucedido. Se o superintendente for excluído do planejamento do orçamento, decisões curriculares importantes serão feitas pelos membros da junta, os quais podem não entender muito do processo educacional.

Uma vez que o orçamento seja aceito pela junta, o superintendente se torna o administrador do orçamento. Isso significa que ele ou ela deve garantir que as despesas não superem as entradas. Geralmente, a escola pequena tem bem pouco dinheiro de reserva. O superintendente manterá credibilidade na comunidade da igreja ao realizar um bom trabalho de administração dos recursos disponíveis. É bom lembrar-se sempre da primeira regra: *Não gastar mais do que entra!*

O tesoureiro da escola deve fornecer regularmente relatórios mensais sobre a situação financeira da escola. Um superintendente inteligente pedirá ao tesoureiro que lhe dê uma cópia do relatório antes da reunião da junta escolar e estará preparado para explicar como o dinheiro foi administrado durante o mês findo. Quando o superintendente conhece a situação financeira da escola, ele transmite à junta confiança de que a administração da escola está em boas mãos.

A planta física é o maior capital de qualquer escola, e o superintendente deve assumir a responsabilidade de protegê-la contra perdas. Como administrador da planta, o superintendente deve inspecionar regularmente as instalações para verificar que estejam sendo mantidas adequadamente. Quando alguma coisa se quebrar, deve ser reparada imediatamente. Essa é uma boa tarefa para utilizar voluntários. O superintendente deve manter uma lista de voluntários habilitados que sejam aptos e estejam dispostos a ajudar com a manutenção rotineira. A junta deve envolver-se em decisões sobre itens que requeiram mais habilidade ou um gasto maior de recursos.

Planejamento

O planejamento é uma função importante e essencial da administração na escola pequena. Antes do início do ano escolar, o superintendente deve identificar os eventos mais importantes do calendário escolar e fazer planos para eles. Essas

datas devem ser coordenadas com o calendário da igreja para evitar conflitos e manter a escola em bom funcionamento. Um piquenique escolar, por exemplo, não deve ser marcado para a mesma data em que há uma saída dos Desbravadores; nem deve o superintendente marcar um programa da escola durante uma série de reuniões evangelísticas.

Todo evento escolar deve ser cuidado-

**Embora a maioria das escolas
enfrentem desafios financeiros,
as escolas pequenas são
particularmente vulneráveis a
crises fiscais.**

samente planejado, seja o dia de abertura, um passeio de classe, ou a visita de uma enfermeira da saúde pública. Isso envolve identificar materiais necessários e tê-los à disposição antecipadamente, analisando

as exigências de cada evento e colocando-as na seqüência apropriada, e designando pessoas para responsabilidades específicas. Comunicação freqüente é necessária para manter todos informados e ter certeza de que nenhuma medida foi esquecida. Planejamento cuidadoso transmite a todos confiança na capacidade administrativa do professor superintendente.

O planejamento deve ser aperfeiçoado pela boa manutenção de registros. O melhor é que os planos para todos os eventos escolares sejam registrados por escrito e arquivados para futura referência. Cada ano os arquivos podem ser atualizados e preservados para o planejamento do ano seguinte. O superintendente deve também observar quaisquer mudanças que fariam o evento funcionar melhor no futuro.

Marketing da Escola

Para sobreviver, toda organização necessita um plano de marketing eficaz. Pensar na escola cristã como um negócio pode parecer irreverente, mas se a escola quiser cumprir sua missão, deve tornar conhecidos os serviços que oferece de modo atraente aos clientes.

O superintendente é o principal agente de marketing da escola. Ele ou ela deve

certificar-se de que a escola não só ofereça uma educação adventista de alta qualidade, mas que seu programa geral também seja apresentado da melhor forma aos membros constituintes e aos possíveis candidatos.

A escola não deve apenas ser boa, ela precisa também ter boa *aparência*. Isso significa que o terreno e os prédios sejam bem conservados e que a escola forneça evidência de que oferece um ambiente bem ordenado e excelentes oportunidades de aprendizado para os alunos. Instrução de alta qualidade e atividades extracurriculares são essenciais. Além disso, a escola deve prover os serviços necessários para ampliar o currículo convencional. Em linguagem comercial, a escola deve ter um bom produto para vender.

Três regras simples podem manter qualquer escola estável financeiramente. Primeira, gastar menos do que as entradas totais. Segunda, contar o dinheiro com regularidade; e terceira, desenvolver praxes e procedimentos para certificar-se de que as duas primeiras regras sejam seguidas.

Antes de a escola poder oferecer o que seus "clientes" querem, alguém precisa descobrir exatamente o que os pais e os alunos desejam da escola. Isso significa que o superintendente deve fazer uma pesquisa de marketing, pelo menos de modo informal. Isso exigirá que o superintendente se familiarize com os líderes da igreja local, bem como com os

pais dos alunos atuais e dos candidatos. Significa ponderar com eles os produtos e serviços que devem ser oferecidos pela escola. Se a junta representa a comunidade da igreja, ela pode ser de grande ajuda na determinação de marketing e necessidades. Contudo, o superintendente deve manter a liderança nessas áreas.

Atrair à escola clientes em potencial é o próximo passo no marketing. O superintendente deve aproveitar toda oportunidade para promover a escola e seus cursos. Colocar regularmente encartes sobre a escola no boletim da igreja e verificar que os alunos tomem parte importante nos serviços da igreja são apenas duas das muitas maneiras de fazer isso. Marcar atividades da igreja no prédio da escola é uma outra maneira de fazer propaganda dos cursos da escola. Quando as pessoas vão à escola, elas se conscientizam de que lugar agradável é aquele para seus filhos, especialmente se professores e alunos se esforçaram para torná-lo atraente.

Bom marketing não acontece por acaso. É algo que deve ser incorporado nos planos do superintendente.

Pensamentos Conclusivos

Uma parte importante da administração da escola é manter contato com outros níveis da igreja, bem como com outras organizações educacionais. O superintendente representa a escola local diante da associação e, em retorno, representa a associação diante dos membros constituintes da escola. Para desempenhar essa função com eficiência, o superintendente precisa manter boa comunicação com o departamental da associação.

Outra pessoa importante com quem o superintendente da escola deve manter contato ativo e positivo é o pastor da igreja local. Como líder espiritual da comunidade da igreja, o pastor tem muito interesse no que acontece na escola.

Entretanto, o pastor precisa equilibrar as necessidades da escola com os outros aspectos do ministério na igreja local. O superintendente da escola pode ser de verdadeira ajuda para o pastor tomando conhecimento das coisas que demandam a atenção do pastor e dando o necessário apoio ao ministério dele, tanto quanto

possível. O superintendente deve sentir-se à vontade atuando como membro da equipe do pastor e ajudando a prover liderança espiritual à igreja.

As escolas adventistas não existem isoladamente; fazem parte de um sistema maior. O superintendente da escola pode ampliar suas habilidades administrativas ao manter contato com diretores de outras escolas adventistas, bem como de outras escolas particulares. Esses administradores são geralmente muito receptivos a contatos de educadores adventistas. O superintendente também descobrirá ser proveitoso manter contato positivo com escolas públicas, principalmente ao planejar como servir crianças com deficiências de aprendizado e deficiências físicas.

Este breve estudo sobre considerações administrativas em escolas pequenas com certeza não é exaustivo. Aliás, procurei identificar princípios básicos e aplicá-los a algumas necessidades críticas de escolas pequenas. Os superintendentes não devem se considerar administradores; seu papel na sala de aula consumirá a maior parte do seu tempo. No entanto, se os superintendentes conservarem em mente suas funções administrativas e de liderança, conseguirão pensar como administradores. Se assim fizerem, a escola será beneficiada.

Quando este artigo foi escrito, Lyndon G. Furst, Ed.D., era reitor dos Programas de Pós-graduação e professor de Administração Escolar na Universidade Andrews, em Berrien Springs, Michigan, EUA, bem como editor do Journal of Research on

Christian Education. Em seus 40 anos de serviço à Igreja Adventista do Sétimo Dia, ele foi professor e diretor de ensino fundamental, diretor de escola de ensino médio com internato, e departamental de educação de associação. Durante vários anos atuou também como presidente da junta escolar da Andrews Academy e atualmente é membro da junta administrativa de escolas públicas em Berrien Springs, Michigan. Agora já "aposentado", continua a atuar em regime de meio período como reitor dos Programas de Pós-graduação da Universidade Andrews.

