

Diretores e Conselhos: uma Equipe

Todas as organizações precisam ter um sistema de administração para definir o objetivo da organização e declarar como seus recursos serão distribuídos a fim de alcançar esse objetivo. Às vezes as decisões administrativas são feitas por uma pessoa. Mas a maioria das organizações utiliza algum tipo de esforço em grupo para tomar decisões na maior parte dos aspectos da sua operação. Esse grupo é geralmente denominado Conselho Escolar ou Comissão Diretiva.*

Em alguns casos o Conselho Escolar dirige a organização, ao passo que em outros, ele simplesmente aprova ou desaprova as decisões feitas por administradores profissionais.

Quase todas as escolas adventistas têm um Conselho Escolar. Sua eficácia é tão variada como as escolas que governam. Lidar com o Conselho da escola é uma das principais funções da administração da escola, mas como fazê-lo de modo eficaz é algo raramente ensinado nos cursos de educação. A razão disso, pelo menos em parte, deve-se ao fato de que existem pesquisas muito limitadas sobre a eficácia dos Conselhos, bem como dos métodos de administração lidar com os mesmos. Por

Lidar com o Conselho da escola é uma das principais funções da administração da escola, mas como fazê-lo de modo eficaz é algo raramente ensinado nos cursos de educação.

isso, precisa-se confiar em observações e experiências pessoais como orientação. É exatamente da minha experiência como administrador e como membro de Conselho Escolar que extraí minhas perspectivas para este artigo.

O Objetivo dos Conselhos

Qual é o objetivo do Conselho de uma escola adventista? É administrar a escola ou afirmar as decisões administrativas do diretor? Creio que a resposta não é nenhuma das duas. Pelo contrário, os Conselhos podem exercer de modo eficaz três fun-

ções principais: estabelecer regulamentos e assegurar seu cumprimento, supervisionar as operações da escola e incentivar a instituição.

Estabelecer regulamentos e assegurar seu cumprimento. O Conselho deve determinar os regulamentos que governam a escola, deixando aos administradores a implementação desses regulamentos. Quando esses dois aspectos dos regulamentos se misturam, surgem problemas entre o Conselho e o diretor. Os Conselhos não gerenciam bem e, os diretores freqüentemente passam por alto aspectos importantes do desenvolvimento de regulamentos.

Regulamento nada mais é do que uma declaração de intenção acerca da maioria das metas operacionais da escola. Ele geralmente abrange diversas áreas, desde projetos de construção até atividades religiosas. Uma dessas metas pode ser operar dentro de um orçamento bem equilibrado. Como conseguir isso é geralmente deixado a critério do diretor da escola. Se o diretor da escola não levar a sério os regulamentos, o Conselho pode tentar intervir, assumindo a função administrativa. Um diretor sábio fará o seu melhor para operar de acordo com as normas e regulamentos estabelecidos pelo Conselho.

Lyndon G. Furst

Supervisionar as operações da escola. Tenho um colega de negócios cujo ditado predileto se aplica a esta função: “Você consegue aquilo que você inspeciona, não aquilo que você espera.” Isso pode parecer rude, mas minha experiência comprova que normalmente é verdade. Um Conselho eficaz inspeciona a escola e sua operação continuamente. Isso não significa que os membros do Conselho estejam constantemente espiando as salas de aula, mas eles devem conhecer o suficiente acerca das operações da escola para garantir que as decisões do Conselho estejam sendo implementadas e que os regulamentos estejam alcançando o objetivo proposto.

Incentivar a instituição. O Conselho deve orgulhar-se da escola e da missão que ela cumpre em favor da igreja. Os membros do Conselho devem individualmente falar em público dando apoio à escola e devem ajudar a recrutar alunos. Se eles não se sentirem à vontade desempenhando esse papel, provavelmente não serão membros eficientes do Conselho.

A Função do Diretor

Que faz o diretor enquanto o Conselho prepara regulamentos, supervisiona as operações e promove a instituição?

O diretor eficiente desenvolve um relacionamento positivo com o Conselho e seus membros individualmente, mantendo-os bem informados acerca das operações da escola, e mais especificamente, acerca de como os regulamentos estão sendo cumpridos. O diretor também desempenha um papel de liderança ao recomendar ao Conselho possíveis mudanças nos regulamentos. Ele ou ela verifica que o Conselho receba a informação necessária para supervisionar as operações da escola. Isso significa que o Conselho Escolar deve ser totalmente informado a respeito das finanças, dos processos de ensino e aprendizado, da saúde espiritual da instituição e da interação da escola com os pais dos alunos. Como administrador, descobri que quanto mais aberto tenho sido com os membros dos Conselhos nessas questões, tanto mais eles confiam em meu discernimento para tomar decisões administrativas equilibradas.

Os Conselhos funcionam de forma mais eficaz quando a escola tem um administrador eficiente. Na verdade, a decisão mais importante que um Conselho pode tomar é a escolha do líder da escola. Se fizerem uma escolha imprudente, nada mais funcionará bem.

Uma Decisão Dispendiosa

Alguns anos atrás, ao visitar uma escola pequena que funcionava em uma só sala, o departamental da associação resolveu ficar até à noite para assistir à reunião do Conselho. O item principal da pauta era o pedido de um professor para comprar uma corda resistente de pular, que custava 22 dólares, para usar no pátio de recreação. Um dos membros do Conselho sugeriu uma corda mais barata que ele vira em um catálogo por 16 dólares. O Conselho debateu o assunto durante meia hora, discutindo o mérito das alças de madeira versus de plástico e o comprimento adequado da corda. Finalmente, o departamental perguntou aos membros, a maioria dos quais eram profissionais, quanto valia uma hora do seu tempo. “Vocês acabaram de gastar 400 dólares do seu tempo para tomar uma decisão que vale seis dólares”, ele disse. Embaraçados, os membros do Conselho concordaram e deixaram a decisão final da corda para o professor.

O diretor da escola tem duas funções importantes em relação ao Conselho Escolar. A primeira delas é administrar bem a escola de acordo com os regulamentos do Conselho. Quando a escola é mal administrada, o Conselho e seus membros são tentados a se envolverem em sua operação diária. Isso normalmente não funciona bem e de modo geral gera conflitos, os quais limitam a eficácia dos professores e administradores.

O diretor também exerce um papel de liderança diante do Conselho. Ele ou ela deve não só fornecer ao Conselho a informação necessária para que esse desempenhe sua função de supervisão, mas deve também informá-lo acerca da eficácia de seus regulamentos. Isso significa propor novos regulamentos ou modificações nos regulamentos já existentes, caso não estejam funcionando bem. Essa função de liderança é especialmente importante no que se refere à instrução. O diretor é o educador profissional e sabe, ou deve saber, mais a respeito do processo educacional do que o Conselho Escolar. É sua responsabilidade manter o Conselho informado acerca das mais recentes pesquisas sobre currículo e instrução e ajudá-lo a criar regulamentos que apoiem as melhores práticas no processo de instrução.

Nas escolas públicas [na América

Comunicação

Foi-me pedido aconselhar o diretor de uma escola adventista metropolitana, o qual estava tendo dificuldade com seu Conselho. Em nossa conversa, perguntei-lhe quando fora a última vez que conversara com o chefe do departamento pessoal. “Ah, há muitas semanas que não falo com ele”, foi a resposta. “Não tem havido nenhum problema com pessoal na pauta já por mais de três meses, por isso não há razão para conversar com ele.”

Procurei explicar ao diretor a necessidade de manter boa comunicação com os membros do Conselho até mesmo na ausência de itens para pauta. Sua resposta foi enviar um memorando semanal ao presidente do Conselho e aos presidentes das subcomissões a respeito do que estava ocorrendo na escola. Não é de surpreender que a comissão de pessoal recomendasse que não fosse oferecida ao diretor a renovação de contrato para o ano seguinte.

Os Conselhos podem exercer de modo eficaz três funções principais: estabelecer regulamentos e assegurar seu cumprimento, supervisionar as operações da escola e incentivar a instituição.

do Norte], o superintendente interage diretamente com o Conselho Escolar, contudo, nas escolas adventistas geralmente o diretor assume esse papel. Na verdade, é comum o diretor servir como membro com direito a voto no Conselho Escolar da organização adventista ou até mesmo como secretário do Conselho. Na maioria das escolas públicas, tal situação seria considerada ilegal – um conflito de interesses. Entretanto, tenho visto essa situação funcionar bem para o diretor da escola, por ter envolvimento mais direto no Conselho. Contudo, o diretor precisa ser cuidadoso para não se tornar arrogante no processo de criação de normas e regulamentos. Se o diretor for visto como exercendo muita autoridade, os membros do Conselho podem ficar ressentidos diante de sua limitada autoridade e deixar de dar total apoio à escola, ou deixar de envolver-se ativamente no Conselho. Em qualquer dos casos, a escola sofre.

Membro do Conselho

Na igreja adventista, bem como em outras jurisdições, há uma grande diversidade de opiniões acerca de quem deve servir como membro do Conselho Escolar. Alguns acham que devem ser somente pessoas que tenham conhecimento de assuntos educacionais, enquanto outros acreditam que um Conselho deve consistir principalmente de pais. Depois, há a questão da diversidade – garantir representação de vários subgrupos da igreja no Conselho. Devo confessar que com o passar dos anos tenho mudado de opinião a esse respeito, à medida que tenho trabalhado com Conselhos como administrador e como membro dos mesmos.

Uma teoria acerca dos membros do Conselho é que essas pessoas devem representar uma clientela específica, pois tomam decisões. Em outras palavras, elas atuam como delegados para o subgrupo. Por isso, cada subgrupo dentro da igreja deve ter delegados no Conselho. Assim eles votam visando o melhor interesse do seu subgrupo em assuntos abordados no Conselho.

Outra teoria é a de fideicomissários. A pessoa ocupa a posição em confiança pela clientela maior e vota visando o melhor interesse da escola em questões que sejam levantadas. Minha opinião atual é que a teoria de fideicomissários funciona melhor do que a de delegados.

Na teoria de fideicomissários, qualquer membro da clientela da igreja que esteja interessado no sucesso da escola e disposto a dedicar o tempo e a energia necessários para servir no Conselho deve ser considerado elegível. Isso significa que mesmo pessoas que nunca tiveram seus filhos matriculados na escola podem ser membros do Conselho, desde que estejam dispostos a comprometer-se com o êxito da escola. Entretanto, os membros do Conselho devem ser capazes de exercer sua função com entusiasmo como torcedores da escola. Se seus filhos não estão matriculados ali, eles sempre defenderão essa alternativa e podem não atuar com eficiência no Conselho.

Há um inconveniente na teoria de fideicomissários – a questão da diversidade. Os Conselhos geralmente tomam decisões melhores quando os membros têm diferentes experiências. Se todos os membros do Conselho forem pais de crianças pequenas ou se todos trabalharem como contabilistas, o Conselho sofrerá pela falta de diversidade de experiências que é responsável pela tomada de decisões criativas em grupo. Embora os membros não devam sentir-se compelidos a representar o subgrupo do qual são membros, o Conselho deve contar com uma variedade de pessoas como membros a fim de ser tão eficaz quanto possível.

Essa questão de diversidade é importante principalmente em escolas que servem uma comunidade multicultural ou multi-étnica. Pessoas de diferentes culturas geralmente têm uma variedade de perspectivas sobre assuntos educacionais tratados no Conselho. O Conselho como um todo toma melhores decisões em questões de normas e regulamentos quando essas perspectivas são apresentadas nas reuniões. Contudo, não acredito que seja de benefício algum esperar que os membros

do Conselho representem seu próprio grupo étnico. Pelo contrário, eles são mais eficientes quando defendem os assuntos baseados na própria experiência e opinião pessoal. Diversidade de opiniões é mais importante para o êxito de um Conselho Escolar do que etnia.

Reuniões de Conselho

Tenho testemunhado grandes variações na maneira como as reuniões do Conselho são dirigidas. Um Conselho do qual fui membro vários anos atrás não tinha pauta ou planos específicos de funcionamento. Os membros simplesmente se reuniam em volta de uma mesa e conversavam sobre a escola e os problemas que ela enfrentava. Depois de algumas horas, o presidente do Conselho dizia: "Bem, creio que não há mais nada sobre que conversar, portanto podemos encerrar a reunião e ir para casa."

Testemunhei o extremo oposto ao assistir recentemente uma reunião de Conselho como observador. A pauta fora cuidadosamente preparada e a cada item fora atribuído um certo número de minutos para consideração. O presidente encerrava o debate exatamente dentro do tempo designado. O item sobre finanças continha vários relatórios bastante complexos. No entanto, o presidente limitava os comentários dizendo: "Precisamos cumprir o horário." O Conselho votou cada um dos itens à medida que foram apresentados unicamente com comentários superficiais.

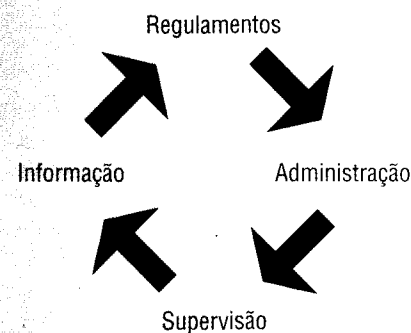
Creio que um Conselho eficaz deve funcionar em algum ponto entre esses dois extremos. Deve haver uma pauta cuidadosamente elaborada que oriente as considerações.

Muitos Conselhos têm subcomissões ativas que tratam de importantes questões de regulamentos antes de levar o assunto a plenário. Um Conselho do qual fui membro usava subcomissões para preparar a pauta. Cada subcomissão executava muito trabalho básico antes de o assunto ser levado a plenário. A princípio, achei esse processo um tanto enfadonho, mas logo descobri que funcionava bem porque quando eram levados ao Conselho para consideração todos os itens da pauta já haviam sido bem pesquisados e desenvolvidos.

Na maior parte dos casos, o diretor trabalha junto com o presidente do Conselho no preparo da pauta. Qualquer membro do Conselho pode solicitar consideração de um item específico pedindo ao diretor para incluí-lo na pauta, mas geralmente o diretor já deve estar ciente dos assuntos que precisam ser levados à mesa. Eu descobri que dá muito bom resultado quando o diretor da escola e o presidente do Conselho consideram juntos cada um dos itens da pauta antes da reunião, podendo assim orientar os debates. Isso não quer dizer que devam conspirar para forçar seus pontos de vista sobre os demais membros do Conselho, mas precisam estar cientes de

O Ciclo de Controle

O controle de qualquer organização, incluindo uma escola, é contínuo e cíclico. Os Conselhos devem desenvolver normas e regulamentos e os administradores devem implementá-las ao administrar a escola. Os Conselhos devem supervisionar para certificar-se de que os regulamentos estejam sendo implementados e assim avaliar os resultados. Os administradores exercem liderança fornecendo ao Conselho a informação necessária para desempenhar sua responsabilidade de supervisão e desenvolvimento de novos regulamentos.



possíveis diferenças de opinião bem como ter à disposição a informação necessária a fim de que o Conselho possa tomar uma decisão inteligente. Acho que funciona muito melhor quando antes da reunião o diretor e o presidente do Conselho conseguem chegar a um acordo nas questões mais importantes.

Alguns Problemas

Os Conselhos são mais eficazes quando se concentram em suas duas principais funções: regulamentos e supervisão. Quando ele se envolve em detalhes da administração da escola, geralmente se torna ineficaz e o moral dos professores pode cair. O Conselho geralmente se intromete na administração, porque o diretor deixa a desejar nessa área. Diretores que executam bem seu trabalho de administração da escola normalmente têm membros do Conselho que sentem prazer em deixá-lo desempenhar seu papel.

Quase todos os Conselhos possuem pelo menos um membro que tem sua pauta pessoal ou que não atua bem em ambiente que requer cooperação. Se o assunto não for tratado, o Conselho inteiro pode se tornar impraticável. O diretor pode tomar a frente nesses casos procurando descobrir o que motiva esses membros e que

problemas eles têm com a escola ou seu funcionamento. Às vezes, fazer com que essas pessoas se sintam parte do círculo interno dos que tomam decisões é tudo que se faz necessário para persuadi-las de assumir uma posição mais cooperadora. Outras vezes, elas podem ter traços de personalidade que fazem com que espalhem seu mau humor a todos com quem entram em contato. Eu desconheço uma fórmula mágica para lidar com tais pessoas. No entanto, o diretor e o presidente do Conselho precisam trabalhar juntos no sentido de mostrar respeito pelo membro problemático, ao mesmo tempo certificando-se de que ele ou ela não domine o Conselho nem prejudique seu desempenho eficaz.

Palavras Finais

No decorrer dos anos, observei uma variedade de situações nos Conselhos das escolas adventistas, bem como em outras organizações. Já vi administradores que dominam totalmente o Conselho Escolar, o qual funcionava essencialmente como um carimbo. No outro extremo, observei Conselhos praticamente em guerra com seu líder administrativo. Ambas as situações são prejudiciais à instituição. Um plano melhor é que o diretor e o Conselho atuem em sua própria esfera de responsabilidade, embora mantendo um espírito de respeito mútuo pelo trabalho do outro. Geralmente o diretor da escola precisa assumir um forte papel de liderança para garantir esse tipo de relacionamento mutuamente benéfico.

O diretor exerce funções tanto de liderança como administrativa diante do Conselho. Ao exercer liderança, ele desenvolve um relacionamento positivo com os membros do Conselho e entre eles, e pode iniciar uma prática que ajudará a escola a cumprir mais fielmente sua missão. Mas acima de tudo, ele ou ela precisa exercer liderança espiritual. Ao levar o Conselho a

ver sua responsabilidade de ajudar a escola a cumprir sua missão, muitos dos problemas comuns desses grupos serão reduzidos. O diretor terá mais credibilidade em todas as áreas de responsabilidade se for visto como uma pessoa religiosa que lida com as pessoas e os problemas de maneira justa e imparcial.

Em questões de administração, o diretor não só trata dos negócios da escola, mas também dos detalhes do Conselho. Ele precisa verificar que a sala esteja preparada para a reunião, que material informativo de apoio seja preparado quando os itens da pauta o exigirem, que os avisos da reunião sejam enviados com bastante antecedência e que ele esteja preparado para falar com conhecimento de causa sobre os assuntos que forem abordados pelo Conselho. Boa administração requer comunicação aberta com os membros do Conselho, especialmente com o presidente e demais oficiais.

Tradicionalmente, no sistema adventista, as reuniões do Conselho têm sido fechadas e seus debates considerados confidenciais. Minha experiência nos Conselhos de escolas públicas é justamente o oposto – a maior parte das reuniões são abertas ao público. Reuniões abertas geralmente promovem um clima mais saudável na comunidade. Quando os debates e votos ocorrem abertamente, o engenho

O Conselho deve determinar os regulamentos que governam a escola, deixando aos administradores a implementação desses regulamentos.

dos boatos tem pouco combustível para manter-se em funcionamento. Debates confidenciais das reuniões do Conselho dificilmente permanecem assim. No início de minha carreira como professor de escola adventista, descobri que meus alunos sabiam dos votos do Conselho bem antes dos professores! Teria sido muito melhor se tudo fosse decidido publicamente. Há assuntos, no entanto, como questões de disciplina e rescisão de contrato de emprego que precisam ser tratados em reuniões fechadas.

Como mencionei antes neste artigo, há bem pouca pesquisa sobre a melhor maneira de conduzir um Conselho Escolar. O que apresentei aqui é resultado de minhas observações como participante de inúmeros Conselhos em diferentes ambientes através de muitos anos. Procurei salientar o que funciona bem e destacar o que causa problemas. Espero que essas observações sejam úteis aos diretores e presidentes de Conselho que estão procurando alcançar êxito em suas escolas.

Lyndon G. Furst foi aposentado recentemente após 40 anos de serviço à Igreja Adventista como professor e diretor do ensino fundamental, diretor de escola com internato, departamental em nível de associação e professor de administração educacional na Universidade Andrews, em Berrien Springs, Michigan, EUA, onde continua trabalhando meio período como Reitor do Curso de Pós-graduação. Ele serviu em Conselhos de várias escolas adventistas e recentemente atuou como presidente do Conselho da Andrews Academy (escola de ensino médio). Atualmente ainda serve como fideicomissário e tesoureiro do Conselho das escolas públicas de Berrien Springs, Michigan e também atua na Comissão Diretiva de duas pequenas instituições de saúde.



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