

# Treinamento em Liderança do Conselho Escolar: Mito ou Necessidade?

*As instituições adventistas de ensino*

*Nathaniel G. Higgs e Elsie T. Jackson*

*fundamental e médio são governadas*

*por Conselhos Escolares com cinco*

*áreas básicas de responsabilidade:*

*implementação do currículo, apoio*

*ao pessoal, finanças da instituição,*

*planta física e relações públicas.*

O sistema educacional da Igreja Adventista do Sétimo Dia mantém uma das maiores redes confessionais do mundo. São 5.005 escolas de ensino fundamental, 1.214 de ensino médio e 99 faculdades e universidades.<sup>1</sup> O objetivo da Igreja é garantir que os alunos recebam uma educação equilibrada, em harmonia com os padrões e ideais denominacionais. Os adventistas acreditam que a verdadeira educação é mais do que perseguir um certo curso de estudo: “É o desenvolvimento harmônico das faculdades físicas, intelectuais e espirituais. Prepara o estudante para a satisfação do serviço neste mundo, e para aquela alegria mais elevada por um mais dilatado serviço no mundo vindouro.”<sup>2</sup>

As instituições adventistas de ensino fundamental e médio são governadas por Conselhos Escolares com cinco áreas básicas de responsabilidade: implementação do currículo, apoio ao pessoal, finanças da instituição, planta física e relações públicas. Os membros da igreja local nomeiam os membros desses Conselhos.

A responsabilidade do Conselho Escolar e a avaliação do Conselho propõem muitas perguntas como: Quais são os

critérios para ser membro do Conselho Escolar? Os membros do Conselho Escolar entendem seu papel? Se não, é oferecido algum treinamento para ajudá-los a desempenhar-se com mais eficiência?

Os departamentais de educação das Associações e os diretores das escolas receberam treinamento para prepará-los para o papel de liderança na escola. Contudo, a maior parte dos membros dos Conselhos Escolares aprendem por meio de tentativas e erros. De acordo com a Illinois School Board Association (Associação de Conselhos Escolares de Illinois), muitos membros aprendem seu papel “de tanto esquentar bancos”.<sup>3</sup> Caruso diz que levará um ano para um membro do Conselho “se entrosar em coisas como orçamento e regulamento”.<sup>4</sup>

Um questionário foi recentemente distribuído entre os membros do Conselho Escolar das escolas adventistas de ensino médio em regime de externato na Southern Union Conference<sup>5</sup> (União do Sul) pedindo opiniões acerca de treinamento em funcionamento do Conselho Escolar, definição do papel do membro do Conselho e responsabilidade. Sobre o treinamento em funcionamento do Conselho, eis o

que foi respondido:

“Eles [os membros do Conselho Escolar] simplesmente chegam e assumem sua posição.”

“Esse [o treinamento em funcionamento do Conselho] é um dos elos mais fracos das nossas escolas de ensino médio.”

“Os mais velhos treinam os mais novos.”

“Não se tem dado atenção ao treinamento em funcionamento do Conselho... como resultado há decisões erradas, confusão e divergências.”<sup>6</sup>

Resumindo, os membros dos Conselhos Escolares daquela União acreditavam que treinamento em serviço era o método principal de orientação para o Conselho. Eles concordavam com Caruso, em que realmente leva pelo menos um ano ou mais para um novo membro compreender o funcionamento do Conselho. Declararam ainda que acreditavam que um programa sistemático de treinamento para novos membros e de educação contínua para membros experientes poderia intensificar grandemente a eficácia do Conselho Escolar.

De modo geral, os participantes do levantamento perceberam que o treinamento é necessário pelos seguintes motivos: (1) para reduzir a confusão acerca das definições do papel, função e responsabilidades dos administradores da escola em comparação com os do Conselho Escolar; (2) para prover aos membros do Conselho um conhecimento geral sobre sua responsabilidade legal pelo funcionamento da escola; e (3) para prover um sistema de responsabilidade a fim de garantir que as metas da instituição sejam alcançadas e que os relatórios regulares sobre o progresso da escola sejam apresentados ao corpo constituinte.

### **Definição da Função**

A definição da função é geralmente uma fonte de tensão entre o presidente do Conselho Escolar e o diretor da escola. Esse conflito não ocorre só nos Conselhos adventistas. Em um levantamento sobre Conselhos das escolas públicas, realizado por Feuerstein e Opfer,<sup>7</sup> cerca de 27 por cento dos superintendentes de educação participantes mencionaram a definição da função como uma causa de tensão entre eles e o Conselho Escolar.

Uma recente convenção de professores na Lake Union Conference (União do Lago) considerou o relacionamento do Conselho Escolar para com os diretores. Os educadores foram divididos em quatro grupos plenários para debater diferentes

tópicos relacionados com os Conselhos das escolas adventistas. A cada grupo foi dada uma pergunta. O quarto grupo recebeu a seguinte pergunta: “Que procedimentos vocês sugerem para desenvolver um relacionamento positivo entre o administrador e o Conselho?” A primeira recomendação foi: “Sessões de treinamento para delinear responsabilidades.” A próxima na lista foi descrição de funções, ou quem faz o quê. O grupo concordou que conflito e dissensão geralmente resultam de os membros do Conselho não estarem familiarizados com suas funções e responsabilidades.

O Conselho Escolar e seu presidente têm autoridade somente quando estão reunidos ou quando os membros estão autorizados a executar certas responsabi-

lidades durante um certo período. Como obreiro da Associação, o diretor ou professor-chefe tem autoridade para administrar os negócios da escola no dia-a-dia. Em virtude da sua posição, o diretor é membro do Conselho e serve como secretário do mesmo. As responsabilidades do diretor incluem, mas não se limitam a, implementar os regulamentos do Conselho e manter os registros da escola e atas do Conselho. O Conselho é o grupo responsável por fazer os regulamentos. O administrador implementa os regulamentos na escola e trabalha com o Conselho como membro de uma equipe.

### **Responsabilidades Legais**

Os membros do Conselho Escolar não estão imunes a litígios e ações judiciais à

procura de danos por supostos delitos. Os membros do Conselho podem ser acusados como pessoalmente responsáveis por atrevimento proposital e atos mal-intencionados. “Embora poucos membros do Conselho tenham sido considerados pessoalmente responsáveis por suas decisões, eles precisam saber que a lei do país (dos Estados Unidos) diz que eles podem ser responsáveis por fazer mau uso do poder e que suas ações podem resultar em multas e prisão.”<sup>8</sup> Portanto, é importante que os membros do Conselho compreendam os estatutos locais, estaduais e nacionais quanto ao funcionamento das escolas.

É responsabilidade do Conselho prover um ambiente seguro para o aprendizado dos alunos. A propriedade da escola deve estar livre de equipamentos em mau funcionamento, perigos atrativos<sup>9</sup> e riscos ambientais. Os prédios e toda a propriedade da escola deve cumprir os códigos governamentais de saúde e segurança.

“Difamação do caráter envolve declarações a terceiros, as quais têm a tendência de reduzir a estima, o respeito e a confiança de boa vontade com os quais as pessoas são consideradas. Os membros do Conselho estão imunes à responsabilidade pelas declarações feitas nas reuniões do Conselho escolar de acordo com a norma do *privilegio qualificado*. Esta norma se aplica quando é necessário que certa informação seja comunicada para a proteção dos próprios interesses de alguém, os interesses de um terceiro e do público. Essa informação é melhor comunicada unicamente durante as sessões executivas do Conselho.” Qualquer comunicação semelhante divulgada em outro lugar que não a sessão executiva do Conselho pode constituir difamação, e os membros do Conselho podem ser considerados individual e/ou coletivamente responsáveis.<sup>10</sup>

Um membro do Conselho pode ser considerado responsável por uma perda ou dano resultante dos seus atos negli-

gentes ou dos atos negligentes de um obreiro que esteja atuando sob a supervisão direta do membro do Conselho. Bom senso e intuição não são substitutos para o conselho legal coerente. Um treinamento em liderança fará com que o membro do Conselho se familiarize com suas responsabilidades legais.

### **Confiabilidade**

Os conselhos escolares, bem como os professores e diretores, precisam ser confiáveis. Os dados recebidos do levantamento feito com os membros de Conselhos da União do Sul revelaram que apenas uma pequena porcentagem de Conselhos realiza qualquer tipo de verificação. As verificações do Conselho Escolar devem identificar os objetivos e propósitos do Conselho e prover um canal para a confiabilidade. Elas devem também prover um *feedback* sistemático para os membros do Conselho da escola e para a comunidade.

O Conselho Escolar deve estabelecer procedimentos regulares para avaliar suas

reuniões e suas operações. O Conselho deve estabelecer metas e um cronograma para atingi-las. Deve periodicamente revisar suas metas e compará-las com objetivos específicos. Uma verificação pode ser realizada uma ou duas vezes ao ano. Verificação e avaliação do Conselho são efetuadas pelos seguintes motivos:

1. Para destacar a credibilidade do Conselho;
2. Para identificar pontos fortes e fracos;
3. Para melhorar a determinação de metas e áreas específicas de melhoria; e
4. Para manter o público e os membros do Conselho melhor informados acerca do progresso do Conselho em atingir suas metas.<sup>11</sup>

Um Conselho em que os membros se consideram geralmente compatíveis uns com os outros e confortáveis com o diretor pode empregar o método de verificação “faça-você-mesmo”, usando uma lista de controle dos principais aspectos de um Conselho eficaz como um trampolim para

---

**De acordo com a Associação de Conselhos Escolares de Illinois, muitos membros aprendem seu papel “de tanto esquentar bancos”.**

---

iniciar o debate. Os Conselhos muito divididos e controvertidos devem contratar um moderador para o processo. As reuniões do Conselho jamais melhorarão a menos que os membros concordem em trabalhar de maneira cooperativa. A National School Boards Association (Associação Nacional de Conselhos Escolares, EUA), pode fornecer documentos para avaliações do Conselho Escolar.<sup>12</sup>

As verificações podem revelar a necessidade de uma análise dos objetivos. Uma abordagem útil é obter *feedback* de terceiros, dentre os obreiros da escola e os constituintes, acerca do desempenho do Conselho. Os estranhos podem prover uma perspectiva mais ampla e diversa. Muitos problemas que são abordados nas reuniões do Conselho não estão relacionados com os procedimentos das mesmas. Um fraco relacionamento de trabalho com o diretor ou departamental pode resultar em várias dificuldades quando não há uma definição clara sobre quais os deveres delegados à administração e quais são de responsabilidade do Conselho.<sup>13</sup>

## Conclusão

O Conselho e o diretor da escola devem trabalhar como uma equipe para atingir as metas comuns. Portanto, treinamento é necessário para garantir um funcionamento cooperativo. Funk e Funk comparam o Conselho escolar sem treinamento com um time profissional de beisebol que adentra o campo sem o devido treinamento.<sup>14</sup> Os membros do time precisam conhecer as regras do jogo e compreender as metas e necessidades da sua organização.

Os professores, o pessoal de apoio e os administradores recebem treinamento convencional para exercer suas funções. O Conselho das escolas adventistas é geralmente a única entidade das operações escolares que está inadequadamente treinada para servir. Uma das maneiras de remediar a situação é oferecendo treinamento em liderança para cada novo membro do Conselho, e educação contínua para os membros reeleitos do Conselho.

As Associações devem exigir um sistema de verificação e/ou avaliação do Conselho para garantir confiabilidade e para cumprir os requisitos de reconhecimento. As Associações podem também se associar com as instituições de ensino superior para fornecer cursos de treinamento em liderança que ofereçam créditos de educação contínua. Vários Estados dos Estados Unidos atualmente exigem um número específico de horas de treinamento em liderança para se manter uma cadeira

## A definição da função é geralmente uma fonte de tensão entre o presidente do Conselho Escolar e o diretor da escola.

no Conselho escolar do sistema público. Embora haja diferenças entre a estrutura dos Conselhos do sistema público e a dos Conselhos do sistema adventista, ainda há muitas semelhanças das quais podemos extrair lições proveitosas. A pesquisa e a experiência têm demonstrado decisivamente que o treinamento em liderança realmente melhora o desempenho do Conselho Escolar.

*Nathaniel G. Higgs é diretor do Departamento de Relações públicas e Liberdade Religiosa da União do Sul da IASD em Decatur, Geórgia, EUA. Anteriormente serviu 33 anos no sistema educacional adventista como professor, diretor do ensino médio e departamental de educação. Recebeu seu M.Ed. em Liderança Educacional da Universidade Wayne State, e seu Ph.D. em Liderança da Universidade Andrews em Berrien Springs, Michigan, EUA. Ele é especialista em liderança no Conselho Escolar.*



*Elsie P. Jackson é professora associada de Liderança na Universidade Andrews em Berrien Springs, Michigan, EUA. Antes de atuar em regime de tempo integral no Departamento de Liderança, a Dra. Jackson serviu como presidente e professora associada do Departamento de Psicologia Educacional e de Aconselhamento na universidade.*



## NOTAS E REFERÊNCIAS

1. General Conference of SDA. *Seventh-day Adventist Yearbook* (Hagerstown, MD: Review and Herald Publ. Assn., 2003), pág. 4.
2. Ellen G. White. *Educação* (Tatuí, SP, Brasil: Casa Publicadora Brasileira, 2000), pág. 13.
3. National School Boards Association. *Becoming a Better School Board Member* (Washington, DC: National School Boards Association, 1982), pág. 13.
4. Nicholas D. Caruso, Jr., "Mistakes Board Members Make", *American School Board*

*Journal* 188:2 (Fevereiro 2001), pág. 26. (Doravante abreviado ASBJ.)

5. A Southern Union Conference (União do Sul) faz parte da Divisão Norte-Americana da IASD e inclui os Estados americanos de Alabama, Flórida, Geórgia, Kentucky, Mississippi, Carolina do Norte e do Sul e 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* (tese doutoral, Universidade Andrews, Berrien Springs, Michigan, 2001), págs. 71 e 72.
7. Abe V. Feuerstein e V. Darlene Opfer, "School Board Chairmen and Superintendents: An Analysis of Perceptions Concerning Special Interest Groups and Educational Governance", *Journal of School Leadership* 9:4 (Julho 1998), págs. 386 e 387.
8. National School Boards Association. *Becoming a Better School Board Member*, pág. 89.
9. Um perigo atrativo é algo como um parque recreativo ou piscina que atrai as crianças, contudo tem o potencial de causar ferimentos. As escolas podem ser consideradas responsáveis se não fizerem firme esforço para bloquear o acesso aos perigos atrativos quando não há supervisão disponível, e tornar o local tão seguro quanto possível quando as crianças e adultos estão usando o mesmo. Isso inclui a devida cobertura do solo embaixo dos equipamentos da área recreativa: assentos de couro, em vez de madeira, nos balanços; carpetes e colchonetes nos equipamentos de ginástica e cercas com portões que podem ser trancados para bloquear a entrada não autorizada nas piscinas. O Conselho deve verificar que os perigos atrativos sejam inspecionados regularmente e que os necessários consertos e correções sejam feitos pontualmente.
10. Departamento de Educação da Southern Union. *School Board Manual for Seventh-day Adventist Schools* (Decatur, Ga.: 2000), pág. 15.
11. Theodore J. Kowalski. "Why Your Board Needs Self-Evaluation", *ASBJ* 108:7 (Julho 1981), págs. 21 e 22.
12. National School Boards Association, 1680 Duke Street, Alexandria, VA 22314, EUA: <http://wwwnsba.org>.
13. S. A. Anderson. *Successful School Board Meetings* (Springfield: Illinois Association of School Boards, 1983).
14. Kara F. Funk e Richard S. Funk, "Illuminate Your Board", *ASBJ* 179:6 (Junho 1992), pág. 16.