

O Desafio de Liderar

ED BOYATT

O propósito da comissão diretiva da escola é governar. Quando as comissões governam, estão elas liderando ou administrando? Alguns observadores pensam que muitas comissões diretivas de instituições adventistas de ensino fundamental e médio administram demais e lideram de menos. Este é um diagnóstico correto da comissão diretiva de sua escola? Para avaliar a veracidade dessa declaração será útil explorar algumas importantes diferenças entre liderança e administração.

Liderança e Administração

A análise de administração e liderança é assunto preferido em estudos organizacionais da atualidade. Alguns peritos acreditam que liderança e administração envolvem os mesmos procedimentos. Outros acreditam que existe grande diferença entre as duas.

Nossa análise começa com um exame do significado original desses dois conceitos. *Liderar* significa ir, viajar, ou guiar. Implica movimento, uma aventura em terreno desconhecido com destinos não familiares. Um líder influencia a direção e as ações de um grupo de pessoas.

A raiz da palavra *administração* é um termo que significa “mão”. Como James Kouzes descreve, administração trata de “lidar” com crises, manter a ordem, manter as coisas organizadas e sob controle. Ao lidar com atividades ou coisas, a pessoa realiza algo: ela está no controle ou é responsável pela conclusão de uma atividade.¹

Quando as comissões governam, estão elas liderando ou administrando?

Existe, portanto, uma diferença crucial entre liderança e administração. Administração tem que ver com “lidar com coisas”, enquanto liderança significa “ir a lugares”.

Vamos deixar claro ao começarmos essa exposição que apesar da distinção entre estes conceitos, administradores escolares e comissões diretivas devem valorizar e desempenhar ambas as funções. Sem boa administração, a organização tem a tendência de ser caótica, as coisas “escapam pelas fendas”, e os recursos são desperdiçados. Boa administração traz ordem e coerência às operações diárias da escola. Assim como as crianças precisam de ordem e coerência em casa, todos ligados à escola se beneficiam de boa administração.

Mas liderança também é vital para a organização. A liderança define metas e estabelece a visão e a direção da escola. A liderança desafia o *status quo*. Líderes não se satisfazem com o sucesso de ontem. Sempre buscam melhorar as coisas e as pessoas. Já que a melhora contínua é a marca registrada da excelência, quando

mudanças positivas precisam ser implantadas requer-se liderança.

É por isso que, de acordo com Peter Drucker, tanto liderança como administração são essenciais.² Ambas têm que ver com responsabilidade, confiabilidade e “realizar coisas”. Com certeza, elas são diferentes, mas do mesmo modo que a mão direita é diferente da esquerda, ambas pertencendo ao mesmo corpo. A escola não terá êxito sem desempenho superior em ambas as áreas.

As comissões diretivas das escolas esperam que as tarefas sejam executadas a tempo e dentro do orçamento. Essas são tarefas administrativas. O grupo constituinte espera previsibilidade e ordem. Mas espera também que o diretor e a comissão diretiva estabeleçam o rumo e alinhem as pessoas com a visão da escola. Essas são tarefas de liderança. Líderes motivam, inspiram, e energizam as pessoas.

Administradores dão valor elevado à eficiência. Eles querem melhorar o desempenho das tarefas que já estão sendo realizadas. Estão mais interessados em “como” e “quando” do que no “por quê”.





Líderes se concentram mais na eficiência. Querem certificar-se de que as pessoas estejam fazendo a coisa certa – pela razão certa. Valorizam o “quê” e o “por quê” dos comportamentos de uma organização.

Quatro Funções da Comissão Diretiva

Pesquisas e literatura sobre as melhores práticas concordam que comissões diretivas que alcançam êxito desempenham várias funções importantes.³ Devem: estabelecer a visão, buscar recursos para apoiar essa visão, valorizar a confiabilidade e avaliar o progresso rumo a essa visão, e ser advogado confiável às escolas que servem. Este artigo recapitulará as funções de comissões diretivas altamente bem-sucedidas para mostrar que tanto habilidades de liderança como de administração são essenciais para desempenhar essas quatro funções.

1. Estabelecer a Visão

O diretor da escola, juntamente com a comissão diretiva, deve estabelecer a visão ou futuro preferido para sua escola.⁴ Já que a escola de qualidade sempre busca

Administração tem que ver com “lidar com coisas”, enquanto liderança significa “ir a lugares”.

maneiras de ser mais bem-sucedida, as comissões diretivas eficientes definem metas de melhoria para a escola a cada ano. Essas metas são apresentadas à comissão pelo presidente, baseadas em revisão anual das recomendações de visitas de avaliação anteriores e sugestões da equipe de professores e administradores. Isto é o que os departamentos de educação das associações e as agências de reconhecimento requerem. Muitas escolas estabelecem plano de melhoria de cinco anos que inclui metas mensuráveis a cada ano.

Um dilema para algumas comissões diretivas é o que fazer quando o diretor não

apresenta essas metas de melhoria. Este é um dos momentos quando a comissão precisa tomar ação decisiva. É por isso que os membros da comissão diretiva são chamados fideicomissários. A escola e seu futuro estão confiados a eles. Se o diretor atuar principalmente concentrando-se em tarefas de administração, então a comissão precisa “tomar a liderança” e auxiliá-lo através de reuniões de visualização para estabelecer plano de cinco a dez anos para a escola.

2. Recursos Suficientes

Após decidir sobre a visão ou futuro preferido para a escola, a comissão deve encontrar recursos para realizar as metas mensuráveis dessa visão. Para a maioria das escolas adventistas, as fontes de recursos monetários são as mensalidades, subsídio da igreja local e da associação, e a angariação de fundos.

Muitas escolas descobriram que o modo mais fácil de aumentar sua renda operacional é aumentando a matrícula. Por isso, administradores e comissões diretivas devem demonstrar liderança nesta área. Cada reunião da comissão deve considerar algum aspecto do recrutamento de alunos. Que medidas eles podem tomar para tornar a escola mais atraente para os alunos adventistas e seus pais, bem como para outros cristãos na comunidade?

O recrutamento tanto envolve atrair novos alunos para a escola como conservar os já matriculados. Enquanto o diretor e a comissão diretiva demonstram habilidades de liderança no recrutamento, o diretor e os professores devem demonstrar habilidade administrativa para manter os alunos já matriculados. Assim sendo, tanto as habilidades de liderança como de administração são necessárias para enfrentar o desafio de aumentar e reter os recursos da escola.

Ocasionalmente, as escolas aumentam as matrículas sem simultaneamente planejar a infraestrutura e a viabilidade de os professores cuidarem do crescente corpo estudantil. Planos estratégicos de crescimento devem também incluir campanhas para aumentar o capital. A maioria das escolas adventistas tem espaço para estudantes adicionais e não tem necessidade imediata de infraestrutura suplementar; mas, obter fundos para professores adicionais pode ser um desafio.

A função da comissão diretiva de assegurar recursos suficientes para a escola também inclui o estabelecimento de regulamentos para suplementar os códigos educacionais desses departamentos na



Comissão diretiva de Conejo Adventist Elementary School, Newbury Park, Califórnia.

divisão e na união. Esses códigos cobrem várias áreas, como itens a serem incluídos no manual do aluno, regulamentos de cobrança de mensalidades e taxas pelo uso das instalações da escola. Aqui vemos novamente a importância de regulamentos na administração da organização. Ao mesmo tempo em que habilidades de liderança são necessárias para se encontrar recursos adicionais, são necessárias habilidades administrativas para se estabelecer e implantar um programa de ação eficaz.

Já que uma das responsabilidades da comissão diretiva é aumentar os recursos, uma palavra deve ser dita aqui com respeito à angariação de fundos e o desenvolvimento da escola. Muitas comissões diretivas demonstram liderança ao contratar um profissional cuja principal função é estabelecer contato com ex-alunos e amigos na comunidade para suprir as principais necessidades de capital da escola. Se achar que precisa de alguém para realizar essa tarefa, a comissão deve consultar o departamento de educação local. A maioria das escolas que já contratou alguém para esta área viu o futuro da instituição mais animador e mais esperançoso do que quando a comissão espera que o diretor ou um voluntário desempenhe essa função. Eu desafio as comissões diretivas a demonstrarem liderança explorando métodos criativos para a angariação de fundos.

3. Confiabilidade para o Progresso

Outra importante função da comissão diretiva é avaliar o progresso quanto às metas de melhoria da escola. Isso assegura a confiabilidade junto aos pais, ao grupo constituente, à associação e às agências de reconhecimento. O diretor e o departamental de educação da associação supervisionam muitas dessas avaliações essenciais, inclusive o teste padronizado de realizações e a avaliação anual dos funcionários da escola. A maioria das associações e dos diretores executa essa função administrativa de modo profissional.

As comissões diretivas devem assegurar a realização pontual dessa tarefa administrativa, mas devem normalmente delegá-la à administração da escola. Os departamentais geralmente pedem para a comissão diretiva ajudar na avaliação do desempenho do diretor, mas não na avaliação dos professores e dos funcionários. Caso um professor se queixe para um membro da comissão diretiva com respeito à sua avaliação, não é função da comissão questionar a avaliação que o diretor fez ou fazer sua própria investigação. A comissão deve pedir que o departamental realize uma avaliação adicional para ter uma segunda opinião a fim de verificar o trabalho do diretor.

Outra área em que comissões diretivas e diretores mostram liderança é na exploração de maneiras de garantir progresso nas metas de melhoria da escola. Avaliações anuais quanto ao nível de satisfação dos pais e alunos podem prover valiosa informação e sugerir áreas que necessitam de melhoria. As escolas devem também avaliar regularmente o clima espiritual do campus. O formulário abreviado da Pesquisa Valuegenesis é excelente ferramenta que, se aplicada regularmente, provê um perfil espiritual longitudinal.⁵ As comissões diretivas devem mostrar liderança em alcançar essa meta essencial da educação adventista.

4. Defender a Educação Adventista

As comissões precisam assumir a liderança no planejamento de iniciativas arrojadas que compartilhem a história da escola com o grupo constituente e a comunidade. A distinção entre administrar e liderar é óbvia nessa importante área da administração da comissão diretiva e da escola. No entanto, a maioria das comissões receberia nota abaixo da média nessa função. Eu desafio as comissões diretivas a sonharem alto nessa área. Alguns desses sonhos podem exigir receita adicional, mas nenhum investimento melhor poderia ser feito para fazer sua escola crescer e assegurar que os filhos dos membros estejam matriculados na educação adventista. Estão os membros da comissão diretiva, os diretores e professores relatando às congregações locais e comissões de igreja as boas novas de sua escola? Quanto mais as boas novas da educação adventista forem compartilhadas, maior a probabilidade de os pais valorizarem a educação cristã para seus filhos. As comissões diretivas precisam encontrar maneiras criativas para tomar a iniciativa e demonstrar liderança nessa função essencial.

Tanto habilidades de liderança como de administração são essenciais para cumprir as quatro funções aqui apresentadas, as quais são fundamentais para a eficácia das comissões diretivas. Elas são o *quê*, o *como*, o *quão bem*, e o *marketing* da educação adventista. Estabelecer a visão de futuro preferido é o *quê*; assegurar a estrutura organizacional para apoiar a visão é o *como*; avaliar o progresso dos programas da escola que asseguram a confiabilidade é o *quão bem*; e a comunicação quanto à importância de nossos jovens e da educação adventista satisfazerem suas necessidades é a função de *marketing* de cada membro da comissão.

Comissão diretiva e diretor devem demonstrar liderança nessas funções especiais para assegurar o desenvolvimento da escola de boa qualidade.

Um Chamado à Autoavaliação

Sendo que a avaliação e a confiabilidade são importantes funções da comissão diretiva, seus membros devem encontrar maneiras para avaliar a sua eficiência. Na ansiedade por avaliar o progresso dos alunos e funcionários, as comissões frequentemente negligenciam a avaliação de seu próprio trabalho. Referindo-se às áreas salientadas por este artigo, seria prudente avaliar as ponderações da comissão diretiva para determinar quanto tempo é gasto nas funções de administração e de liderança. Essa auditoria pode produzir grandes dividendos.

Os administradores da escola são empregados tanto para administrar como para liderar os negócios da escola. Os diretores são responsáveis tanto pelas habilidades de administração como de liderança. Não deveriam as comissões ser consideradas pelos mesmos padrões elevados?

A autoavaliação da comissão diretiva pode ser tão simples quanto fazer as seguintes perguntas:

1. Quais são os nossos pontos fortes? O que estamos fazendo bem?
2. Que melhorias podemos fazer para nos tornarmos uma comissão diretiva melhor? Como podemos melhorar nossa eficiência?
3. A pauta da comissão diretiva está cheia de questões de administração ou de liderança? A comissão busca continuamente melhorar seus esforços? Ou está esperando diferentes resultados enquanto conduz os negócios do modo costumeiro?

Alguns Pensamentos Finais Sobre Liderança

O título não faz o líder. Só porque uma pessoa tem o título de diretor de escola ou presidente de comissão diretiva não é garantia de que agirá como líder. Algumas habilidades de liderança são inatas, enquanto outras podem ser cultivadas e desenvolvidas. O líder eficiente precisa visão, habilidade de motivar as pessoas, empatia, disposição para ouvir, forte capacidade moral, disposição de colaborar para alcançar alvos compartilhados, e determinação para ganhar o respeito da equipe. Espera-se que pessoas cujo coração e as habilidades estejam voltadas para a liderança sejam eleitas ou indicadas para posições de liderança, pois a maioria não

nasce com essas habilidades.

Por definição, liderança é uma jornada e um processo, não uma posição. Líderes eficientes não necessitam de um título para relacionar-se com as pessoas e compartilhar a visão que as inspira a agir. Esta pode ser a razão que em muitos casos a pessoa mais poderosa ou influente na comissão diretiva não é seu presidente ou o diretor da escola. A influência vem com sabedoria, visão, e habilidade de comunicar e inspirar – não com a posição.

É necessário uma equipe. É grande erro achar que liderança é ato isolado. Líderes e liderados juntos se envolvem no ato da liderança. Não é “eu”; e sim “nós”. Sem dúvida, o líder é o catalisador e o torcedor, mas as realizações significativas resultam de equipe comprometida trabalhando de modo colaborativo para alcançar a visão comum.

Persuadir, não comandar. Bons administradores e líderes tanto ouvem como usam métodos de persuasão para convencer os seguidores. Bons líderes sabem que o grupo com o qual trabalham precisa tomar posse da visão. Isto é melhor alcançado através de persuasão e participação na formação da visão. Motivação intrínseca e interna sempre funciona melhor que controle extrínseco e externo.⁶ Microadministração e coerção raramente promovem bons relacionamentos e clima que produz coleguismo e colaboração. Os líderes tendem a capacitar a equipe em vez de tentar comandar e controlá-la. O líder busca compromisso, não aquiescência. A persuasão sempre vence, não o comando.⁷

Otimismo quanto ao futuro. O líder nunca está satisfeito com o presente, pois visualiza um futuro melhor. Esta preocupação com o futuro distingue um líder de um administrador. Uma pessoa pode ser íntegra, tomar iniciativa e demonstrar coragem em suas convicções; mas isso não é suficiente para torná-la líder. O líder é profundamente insatisfeito com o *status quo* e inquieto por mudança. De acordo com Marcus Buckingham, o otimismo é a essência da liderança. Para ser eficiente, o líder deve ser infalível, irrealista e até irracionalmente otimista.⁸ “Esta escola será melhor” é o slogan da comissão diretiva que demonstra liderança ... seguido por “Faremos o que for necessário para alcançar essa meta!”

Sumário

Comissões diretivas e administradores exigem tanto habilidades de liderança como de administração. Os diretores e professores empregados devem ser fortes

Se o diretor atuar principalmente concentrando-se em tarefas de administração, então a comissão precisa “tomar a liderança” e auxiliá-lo através de reuniões de visualização para estabelecer plano de cinco a dez anos para a escola.

em ambas as áreas. Mas entre as duas habilidades, liderança é a mais necessária. A maioria dos administradores de escola está acima da média em habilidades administrativas, enquanto deixam a desejar na área de liderança. É muito mais fácil (e parece ser mais urgente) manter-nos ocupados “apagando o fogo” enquanto deixamos de investigar por que tantos incêndios estão ocorrendo, ou em planejar medidas adequadas para prevenção!

Igrejas e escolas devem encontrar membros de comissão e administradores que sejam apaixonados por melhorias na escola e otimistas quanto ao futuro. Necessitam-se líderes que sonhem alto e possuam visão arrojada. Isso é o que os alunos merecem, os pais esperam, e o que receberá a bênção de Deus.

Dr. Ed Boyatt, coordenador deste número especial da revista sobre comissão diretiva, é professor de Educação na La Sierra University, em Riverside, Califórnia, e decano da Faculdade de Educação. Trabalhou como pastor, professor de ensino médio, diretor de ensino médio, diretor interno de faculdade, diretor associado de educação para a união, e departamental de educação de associação.



O líder eficiente precisa visão, habilidade de motivar as pessoas, empatia, disposição para ouvir, forte capacidade moral, disposição de colaborar para alcançar alvos compartilhados, e determinação para ganhar o respeito da equipe.

Recursos Adicionais

Os membros de comissão diretiva devem pedir ao diretor ou departamental informação sobre direção eficaz da comissão diretiva. A maioria dos departamentos de educação das uniões já produziu diretrizes para as comissões diretivas em seu território. O departamental da associação [nos EUA] também deve ter acesso a excelentes apresentações em PowerPoint produzidas pela North Pacific Union, e pode recorrer ao Website da Divisão Norte-Americana para recursos adicionais: <http://www.nadeducation.org>.

A National School Boards Association realiza conferências regionais e nacionais sobre comissões diretivas, e publica o *American School Board Journal*. Verifique em <http://www.asbj.com>.

Muitos estados possuem uma associação de comissões diretivas que realiza seminários para membros dessas comissões e publica uma revista ou boletim. Depois de encontrar a associação em seu estado ou país, sugiro que verifique o Website da California School Boards Association, <http://www.csba.org>.

Ralph G. Lewis e Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education* (Delray Beach, Florida: St. Lucie Press, 1994).

John M Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

John Carver e Miriam Mayhew Carver, *Reinventing Your Board* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

Artigos dos números I e II (Dezembro 1999-Janeiro 2000 e Verão 2004 da edição em inglês) da *Revista de Educação Adventista* sobre comissões diretivas estão disponíveis em formato PDF no Website da REVISTA: <http://education.gc.adventist.org/jae>. Muitas das divisões mundiais desenvolveram manuais para comissões diretivas. Entre em contato com a sua divisão para maiores informações.

REFERÊNCIAS

1. James Kouzes e Barry Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
2. Stephen Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: Free Press, 2004), p. 360-364.
3. Sherry Loofbourrow, *Boardsmanship: Maximizing School Board Leadership* (West Sacramento, Calif.: California School Board Association, 1996), p. 10.
4. Ed Boyatt, "The Principal as Board Officer", *Revista de Educação Adventista* 66:5 (Verão 2004), p. 10-14.
5. Aprenda mais sobre esta pesquisa no Website do Hancock Center no <http://www.lasierra.edu/centers/hcym>.
6. Kelly Bock e Brad Greene, "Lead-Management vs. Boss-Management", *Revista de Educação Adventista* 69:3 (Fevereiro/Março 2007), p. 16-21.
7. William Glasser, *The Control Theory Manager* (New York: Harper Business, 1994).
8. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know* (New York: Free Press, 2005).

