

## GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

*Pedro Faria Borges*

### **Lição 10: A Sintonia com a Realidade**

São muitas as semelhanças entre as instituições educacionais, mas existem características que são próprias de cada uma delas, e o diretor é sempre diretor de uma escola específica, num momento específico da história dessa escola.

Há diferenças significativas entre ser o diretor de uma escola cuja mantenedora é uma congregação religiosa, com duzentos anos de atuação na área educacional, e ser o diretor de uma escola recém-criada e mantida por uma cooperativa de pais; ser diretor e proprietário é bem diferente de dirigir um colégio de um grupo, dono de vários colégios, em várias localidades.

O modelo organizacional define a priori muito da função do diretor. Quando este apresenta características não-alinhadas com o perfil da instituição e desconsidera as regras implícitas na cultura da organização, quase sempre dá com os burros n' água. Uma pessoa forte, centralizadora, competitiva, ainda que tenha muita experiência em educação, terá sérias dificuldades na direção de uma escola em que as decisões pedagógicas necessitem da aprovação de uma diretoria administrativa.

O calcanhar-de-aquiles de muitas escolas de cooperativas está na disputa entre o pedagógico (responsabilidade do diretor) e o administrativo (responsabilidade da mantenedora). Esse modelo, também presente em algumas escolas de congregações religiosas e de grupos educacionais, tem tudo para dar errado. Se algumas escolas conseguem ser bem-sucedidas, isto se deve à maturidade de seus diretores e ao papel cooperativo de seus líderes. Basta a vaidade de um presidente de cooperativa ou a falta de diálogo de um diretor de escola para entornar o caldo.

Vale repetir aqui o que foi dito no final da Lição 1: na escola, o diretor (sem adjetivações) deve ser a última palavra em todos os aspectos, quer sejam administrativos ou pedagógicos. As mantenedoras mais ajudam quando se afastam do que quando se intrometem na rotina, nas questões operacionais. Assim como o diretor se fortalece quando fortalece o professor, também se torna forte a instituição quando dá força ao diretor, quando respeita e apóia as suas decisões. Uma escola passa por estágios em seu desenvolvimento. Há diferenças entre dirigir uma escola na sua fase de implantação e dirigi-la daí a dez anos, quando premissas, valores e princípios estão sendo, ou já foram construídos pela instituição. Há momentos em que se depende muito da energia, da forte convicção pessoal do diretor para que a escola supere os obstáculos, enfrente com sucesso as dificuldades, os problemas do dia-a-dia. O diretor, neste momento, deve ter as características de um empresário: criar esperança e gerar estímulo no grupo.

Quantas escolas começaram numa sala emprestada ou na casa de seus donos e, em função da energia e da convicção pessoal de seus proprietários, se transformaram em grandes empresas! Quantos grupos educacionais, que têm hoje milhares de alunos, iniciaram as suas atividades com uma turma! Dirigir uma escola, em que você conhece intimamente todos os funcionários, professores e, até mesmo, os alunos, em que você é o diretor, secretário escolar, supervisor, orientador educacional, em que você é o chefe do pessoal de limpeza e o responsável pela cantina, exige competências e habilidades diferentes das que são necessárias para o diretor de uma escola que cresceu, que tem muito mais alunos, que contratou profissionais especializados para as funções, que terceirizou serviços, que ampliou as suas relações com a comunidade, que passou a ter uma presença na mídia, que se tornou referência para outras escolas.

Tenho observado que, em muitos casos, os fundadores permanecem na direção por mais tempo do que seria conveniente. Segundo Edgar H. Schein, o problema de fazer a transição possui dois componentes: (1) o fundador-contrutor não quer deixar o papel de liderança, ou não está emocionalmente capaz de fazê-lo; ou (2) ele cria (muitas vezes de forma inconsciente) uma variedade de processos organizacionais que impedem o crescimento da próxima geração de dirigentes. Ainda conforme Schein, no âmbito da personalidade, os dirigentes freqüentemente impedem potenciais sucessores de terem o tipo de experiência de aprendizado que lhes

possibilitaria assumir a direção, ou, pior, prejudicam quaisquer sucessores que demonstrem força e competência para assumir a direção.

Acontece, às vezes, quando a permanência dos fundadores começa a gerar prejuízos para a instituição, de eles nomearem substitutos extremamente fracos e de continuarem mandando por meio do diretor, o que traz maiores prejuízos, só servindo para que continuem incompetentemente exercendo a liderança. É comum o fundador se afastar e, posteriormente, retornar como salvador da pátria. Não conheço caso algum em que o retorno de um fundador tenha sido benéfico para a instituição.

Cada etapa de desenvolvimento de uma escola tem exigências específicas, e o bom diretor em uma fase pode ser o diretor incompetente de uma outra. Se em determinado momento é preciso criar e sustentar uma cultura, em outro, é necessário ser um agente de mudança. Às vezes, precisa-se de um empreendedor; às vezes, a carência é de um bom gerente.

O diretor deve estar sintonizado com as necessidades e expectativas da situação específica vivida pela escola. Isto parece óbvio, mas é bem mais freqüente do que se imagina a ocorrência de diretores que dirigem suas escolas em função de suas características e preferências, negligenciando as necessidades institucionais. É até natural que seja assim, mas não é conveniente que seja assim. “A la patria se la sirve y no se la toma para servirse de ella” disse o líder cubano José Martí. Substitua pátria por escola e compreende-se qual deve ser a essência da relação do diretor com a instituição.

O diretor é o maior responsável pelos resultados da escola. Ele deve ter olhos para o todo da instituição; não pode estar o tempo todo olhando para o próprio umbigo. Ele deve conhecer as características dos seus subordinados e ter lucidez para definir as prioridades. Aquele que chega à direção de uma escola e ignora a realidade, agindo como se boas idéias fossem suficientes para torná-lo um diretor de sucesso, corre o risco de, muito rapidamente, fracassar. Conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização é fundamental na definição das prioridades e na implantação de - mudanças.

Em trabalhos de consultoria, pude presenciar o desastre da implantação de certas mudanças, por não se considerarem o nível e a postura de professores e funcionários da escola.. Por maior que seja a escola, o diretor precisa conhecer seus professores e funcionários. Em situações de conflito, em momentos de tensão, o diretor costuma afastar-se, isolar-se e refugiar-se nas tarefas burocráticas do cargo, perdendo o contato direto com as pessoas.

Por maior que seja a lealdade de supervisores, de coordenadores, de orientadores educacionais, de gerentes administrativos, nada substitui a percepção, o conhecimento que nasce do contato do diretor com os subordinados. Estar na sala de professores, andar pelos corredores, visitar as salas de aula, estar presente na secretaria escolar, na cantina, na praça de esportes, nos pátios devem fazer parte da rotina do diretor. Como foi dito na Lição 2, visibilidade e acessibilidade são inerentes ao cargo de diretor.

Os resultados de uma organização são obtidos por meio de processos executados por pessoas. A implantação de qualquer mudança deve levar em consideração esses elementos. Quando se trata de colocar em prática uma teoria, de mudar uma visão, de modificar velhos padrões, dois caminhos podem ser seguidos. A figura acima, apresentada por José Luís Santana, Consultor da Fundação Dom Cabral, em curso ministrado no SEBRAE/MG, mostra esses dois caminhos:

**1. Curto caminho longo** — Começa-se, a partir de uma teoria, a mudar processos, esperando que as pessoas se modifiquem para dar conta das mudanças ocorridas na empresa. Aparentemente, esse caminho é curto. Mudam-se os processos, mas não há sustentação para as mudanças. As pessoas não se transformam e, em pouco tempo, vem a descrença, surge o desânimo, perde-se a credibilidade e o caminho a ser retomado torna-se muito mais longo.

**2. Longo caminho curto** - É o caminho que passa primeiro pelas pessoas. Mudam-se as pessoas e, a partir daí, muda-se o modo de fazer da empresa, mudam-se os processos. Aparentemente, esse caminho é longo: é mais demorado mudar pessoas, é preciso que elas queiram mudar. Esse caminho, no entanto, é mais curto, porque não há retrabalho, não exige fiscalização.

A mudança, nas escolas, vem acontecendo por meio do curto caminho longo. Diretores, coordenadores, supervisores tomam contato (por meio de leituras, de frequência a congressos, simpósios, cursos) com novas idéias, metodologias, modelos gerenciais, ficam entusiasmados e decretam mudanças da noite para o dia. Muda-se muito e continua tudo do mesmo jeito, E paradoxal, mas é assim que tem sido.

Neste capítulo, está-se tratando do processo de mudança, e não de mudanças. A palavra processo é a chave. Sem a compreensão dessa palavra, a liderança corre o risco de falhar na condução das mudanças necessárias. O processo de mudança é complexo. O conhecimento, apesar de necessário, não é suficiente para mudar uma pessoa. Se não houver sensibilidade para perceber o ritmo ideal, acontecem os atropelos, as representações, as maquiagens.

As mudanças de comportamento exigem um tempo, e as dificuldades para tais mudanças crescem na medida da profundidade em que devem ocorrer. Na escola, as mudanças mais significativas são sempre aquelas que decorrem da mudança de pensar das pessoas, principalmente dos professores.

O diagrama de Hersey, figura a seguir, apresenta duas formas de promover mudanças em um grupo de pessoas:

Caminhando de cima para baixo e da direita para a esquerda, tem-se um processo de mudança diretiva, ou impositiva. Essa forma de mudança dificilmente atinge o nível de compreensão ou de conhecimento. E a mudança por decreto; às vezes, necessária e quase sempre complicada.

Caminhando de baixo para cima e da esquerda para a direita neste diagrama, inicia-se com um processo de mudança por meio da compreensão, ou seja, o indivíduo adquire primeiro o conhecimento; depois, adquire consciência e se predispõe a mudar. Finalmente, aplica-se o conhecimento e muda o comportamento. Essa é uma mudança de dentro para fora, porque vem da mudança de compreensão do indivíduo.

Comparando os dois processos, vê-se que o segundo é muito lento, porque depende da mudança de compreensão e aquisição de conhecimentos pela pessoa. Em compensação, por esse caminho conseguem-se mudanças definitivas e consistentes. O primeiro é mais rápido, mas pode ter dificuldades de aceitação, dependendo do nível das pessoas que se quer mudar. Além disso, as mudanças “por decreto” não costumam ser duradouras e raramente atingem o nível da compreensão individual. O ideal é motivar para a mudança, dar o conhecimento por meio de educação e - treinamento e dirigir a mudança por meio da liderança da administração. Isto equivale a caminhar nos dois sentidos no diagrama de Hersey.

As dificuldades existem, e ignorá-las é dificultar ainda mais qualquer processo de mudança. A realidade pode não ser do meu agrado, mas é o que é. Uma das funções da liderança é encontrar o antídoto contra essas doenças. Algumas ações já foram catalogadas pela psicologia e servem para tratar dessas dificuldades..

- **Seja construtivo** — Fale dos benefícios da mudança, não se detenha nas deficiências antigas.
- **Seja paciente** — Comece devagar, prossiga devagar. Faça experiência, escolha um setor, um segmento para teste; dê tempo suficiente para que as pessoas envolvidas na mudança adquiram, sem apreensões, os novos conhecimentos, avaliem os méritos da mudança.
- **Evite surpresas** — A previsibilidade traz segurança; esclareça todo o processo para as pessoas.
- **Busque a participação** — É uma maneira de evitar surpresas, permite a comunicação entre os contrários, desvenda a realidade.
- **Trabalhe com as lideranças informais** — Todo grupo tem seus líderes; convencer esses líderes é uma etapa importante no processo de mudança.
- **Estabeleça nexos entre o que está sendo feito e o que deverá ser feito** — Isto facilita a compreensão, tranqüiliza as pessoas.
- **Trate as pessoas com dignidade** — Tenha consideração por todas as perguntas, gaste tempo com as pessoas, com suas dúvidas, com suas apreensões, com seus medos.

Ter lucidez para definir as prioridades é fundamental na direção de uma escola. Quantas vezes pude presenciar a preocupação excessiva de diretores com a modernização das

instalações físicas e dos equipamentos, sem nenhuma ação quanto à obsolescência ou até ausência de um projeto pedagógico. Por outro lado, não são raros os casos de excelentes profissionais que deixam certas escolas por falta de condições de trabalho: salas inadequadas, horários malfeitos, salários em atraso.

O diretor é responsável por indicar por quê, onde, quando e como as energias devem ser gastas. Em muitas escolas, há desperdício de recursos e gastos desnecessários de energia, porque não existe foco para as ações. Quando se quer tudo ao mesmo tempo, quase nada se consegue. Já disseram que a melhor maneira de comer um boi é fatiá-lo em bifés. Antes de começar a fazer, é importante que se gaste um tempo para definir o que deve ser feito.

As metas da escola, a sua situação específica no momento e a disponibilidade de recursos são os parâmetros para a definição de prioridades. Isso evita os modismos e assegura a constância de propósitos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CALKINS, L.M. A arte de ensinar a escrever: o desenvolvimento do discurso escrito. Porto Alegre: Artmed, 1989.

DEMING, W.E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DRUCKER, P.F. As novas realidades. São Paulo: Pioneira, 1991.

FERGUSON, M. A conspiração aquariana. Rio de Janeiro: Record, 1992.

FREIRE, P. O profeta da esperança. Revista Dois Pontos, Belo Horizonte, v. 3, n.24, jan./fev. 1996.

MATURANA, H. La democracia es una obra de arte. Colombia: Editorial del Magistério, 1994.

MATURANA, H. Biología del fenómeno social. CAMACOL, n. 48.

SENGE, P.M. A quinta disciplina. São Paulo: Best Selier, 1990.

SERGIOVANNI, T.J.; CARVER, F.D. O novo executivo escolar: uma teoria de administração. São Paulo: E. P. U., 1976.

TORO, J.B. La construcción de Nación y la Formación de Educadores en Servicio. Bogotá: Fundación Social, 1994.