

GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

Pedro Faria Borges

FUNDAMENTOS

Lição 1: A Escola como Sistema

Eu era um bom professor de língua portuguesa. Tal fato teve como conseqüência o convite para coordenar o departamento de língua portuguesa do sistema no qual trabalhava. Como coordenador, também me saí bem, e me tornei vice-diretor de uma das unidades da instituição. Na vice-diretoria, tive também um bom desempenho, e a conseqüência foi tornar-me diretor de uma escola da instituição.

Acredito que esse caminho foi trilhado por muitos daqueles que estão na direção de escolas brasileiras. Basta mudar o nome da disciplina. Tenho colegas de matemática, história, educação física, química, biologia, inglês, geografia que são ou foram diretores de escola. Sabe-se, no entanto, que dirigir uma instituição educacional é muito diferente de ser professor, e que, embora haja algumas coincidências, ser diretor exige competências e habilidades distintas daquelas que são necessárias para o exercício do magistério. Acontece, com certa freqüência, de um ótimo professor tornar-se um diretor medíocre. Há excelentes vice-diretores que, ao se tornarem diretores, “metem os pés pelas mãos”. E também ocorre, embora menos freqüentemente, de professores medianos se tornarem ótimos diretores.

A direção de uma escola, por menor que esta seja, não é uma função apenas pedagógica. Sei que ser professor, principalmente nos dias de hoje, também não é uma função só pedagógica, mas há uma diferença, não de natureza, mas de grau. Tanto o professor quanto o diretor têm uma função administrativa muito importante, mas, enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo. O diretor é professor de professores, ele cuida de um sistema bem mais complexo, com vários subsistemas — partes inter-relacionadas que constituem a escola.

O contato permanente com vários tipos de escolas, na maioria das regiões brasileiras, mostra que as instituições educativas bem-sucedidas têm, inevitavelmente, um equilíbrio permanente entre o pedagógico e o administrativo, e essa harmonia decorre, quase sempre, da compreensão de que a escola é um sistema.

No entanto, o conhecimento de que a escola é um sistema nem sempre permeia o dia-a-dia das instituições educativas e as perdas que daí decorrem são enormes.

Segundo Deming, um sistema é um conjunto de funções ou atividades que interagem em um organismo em prol do objetivo desse organismo. As partes mecânicas e elétricas que funcionam juntas, em um automóvel ou um aspirador de pó, constituem um sistema. Há três idéias fundamentais que Deming coloca em destaque na sua visão do que é um sistema:

1. Sem objetivo não se pode dizer que existe um sistema.
2. Existe, em quase todos os sistemas, interdependência entre os múltiplos componentes.
3. Os componentes de um sistema são necessários, mas não suficientes por si mesmos para realizar o objetivo do sistema, e por isso precisam ser administrados.

O primeiro passo de um diretor é definir, ou redefinir, com bastante precisão, o objetivo da escola. Embora isso pareça óbvio, na maioria das vezes, a escola não sabe o que quer, não sabe o porquê de sua existência. Ao conversar separadamente com alunos, pais, funcionários, professores, diretores, tem-se, com muita freqüência, a impressão de estar-se tratando de diversas escolas. Cada segmento acredita que os seus objetivos são os da escola; como não há clareza em relação ao que se pretende, surgem muitos conflitos desnecessários e perde-se muita energia.

Algumas escolas, em sintonia com os ensinamentos da Gestão da Qualidade, buscaram definir a visão, a missão, os valores, mas muita coisa ficou apenas no papel. Em alguns casos, houve incoerência entre o escrito e o que se vivia no cotidiano da escola. Poucas instituições conseguiram identificar o que estava errado e buscar as soluções, aprimorando os processos da escola e melhorando as condições de trabalho.

O segundo passo é considerar, em todas as decisões, a interdependência entre os múltiplos componentes do sistema, pois é quase impossível mexer com uma peça só. A imagem que me ocorre é a do horário de aulas. Com ele pronto, qualquer alteração pedida por um

professor desencadeia uma avalanche de mudanças. Um professor, quando pune um aluno, mexe com todos os alunos, com as famílias, com a escola toda. Uma instituição, quando escolhe o seu diretor, dá muitos sinais. A demissão de um professor quase sempre mexe mais com o grupo que fica do que com o demitido.

Um diretor que não compreende a interdependência entre os componentes do sistema passa grande parte do seu tempo apagando incêndios e corre o risco de levar a escola ao fracasso. Vendo apenas árvores isoladas, sem competência para ver a floresta, cria insatisfações, focos de resistência, desgastes desnecessários. Cada solução sua origina outros problemas.

O desempenho de cada componente deve ser avaliado em termos de sua contribuição para o alcance do objetivo do sistema. E o critério menos pessoal e, nas escolas, esse critério raramente é considerado. Tanto para o bem quanto para o mal, as simpatias, os apelos emocionais, o medo dos conflitos, os laços familiares, o tempo de casa falam mais alto que qualquer contribuição para o objetivo do sistema.

O terceiro e último passo é reconhecer que as falhas de um sistema decorrem fundamentalmente das ações administrativas. Se uma escola não vai bem, é possível encontrar muitas justificativas, mas nenhuma exime a direção da responsabilidade.

O diretor precisa pensar suas ações, mas não deve ter medo de agir. A administração é que permite o exercício de todas as profissões. Para que o professor realize o seu trabalho, é necessário que alguém esteja administrando a escola, criando condições para que as pessoas possam ser produtivas. Encontrar culpados para as mazelas da escola não revela competência alguma. Quanto maior o poder de uma pessoa, maior a sua responsabilidade pelos resultados. O salário de um diretor deve recompensar não o seu trabalho, mas a responsabilidade pelos resultados da instituição. Chegar à escola às seis horas da manhã e sair às dez da noite não é o que importa na avaliação de um diretor. Em resumo, não é a quantidade de trabalho que distingue o diretor, mas a qualidade de sua administração.

Compreender a escola como um sistema facilita a abordagem de determinados aspectos. Como melhorar a escola é um desses aspectos. Numa visão mais superficial, podem-se afirmar que quase todo sistema apresenta três componentes principais:

1. Parte física — instalações, materiais, equipamentos que constituem a infra-estrutura do sistema.
2. Tecnologia, o “como fazer” — conjunto de procedimentos operacionais (especificação de tarefas, atividades, rotinas), próprio de cada sistema.
3. Elemento humano — pessoas que operam o sistema.

As escolas apresentam esses componentes. Nem sempre os procedimentos operacionais estão explicitados, mas eles existem. Prova disso é o fato de dizer-se, com frequência, para os novatos: “Aqui, fazemos assim; aqui, isto não é possível”.

Na melhoria de uma escola, há possibilidade de duas ações distintas: investimentos na parte física, ou investimentos em educação, no desenvolvimento das pessoas.

1. Investimentos na parte física:

Por meio desses investimentos, pode-se melhorar prédios, instalações, equipamentos, materiais de trabalho. Essa ação tem retorno imediato — a parte física sofre uma melhoria visível com as novas aquisições ou construções.

Quando há um desequilíbrio entre o administrativo e o pedagógico, com predominância daquele sobre este, a escola se transforma num canteiro de obras. Ainda quando os recursos são poucos, acontecem melhorias, porque todos os investimentos são canalizados para a parte física.

A experiência demonstra que essa ação sozinha não implica o aperfeiçoamento da escola como um todo. Isto significa que grandes melhorias nas instalações escolares, sem treinamento e capacitação de funcionários e professores, não resultam, necessariamente, em maior qualidade de ensino, em garantia de - aprendizagem.

2. Investimentos em educação:

Essa ação tem retorno somente a longo prazo, mas o seu alcance é profundo e duradouro, resultando em ganhos visíveis na qualidade e na produtividade. Educação e treinamento melhoram o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, os procedimentos operacionais (estes dependem diretamente da eficiência do elemento humano e de seus conhecimentos).

Para que a pessoa assimile os resultados dessa ação, é necessário que esteja motivada e que seu potencial mental seja explorado no sentido do pleno aproveitamento e desenvolvimento. Para os investimentos na parte física, não há barreiras, mas, para os investimentos no desenvolvimento de pessoas, há dois obstáculos a serem considerados: o potencial intelectual e a motivação. Pode-se criar o melhor programa de desenvolvimento e nada funcionar, se as pessoas não estiverem motivadas, ou se o programa não levar em conta o potencial intelectual delas.

Nas situações de vida real, o cargo de diretor de escola tem funções e características bem diferentes de uma instituição para outra. Em alguns casos, ainda que se compreenda que a escola é um sistema, é muito difícil que a prática reflita essa compreensão.

Ocorre-me a lembrança de escolas que têm como mantenedoras cooperativas educacionais, nas quais o diretor cuida apenas (como se isso fosse possível) do pedagógico, sem autonomia até mesmo para mudar a cantina de lugar. Lembro-me, ainda, de escolas de alguns sistemas de ensino ou de congregações religiosas em que há um diretor pedagógico e outro administrativo no mesmo nível de poder. Se se trata de pessoas imaturas, vaidosas, com ambição de poder, competitivas (e isto acontece com muita frequência), quase toda a energia dessas pessoas é gasta na competição e pouco se realiza em prol do objetivo do sistema. A escola corre risco, quando cada parte pensa ser o todo, e isto acontece frequentemente quando se fragmenta a função do diretor. Na escola, o diretor (sem adjetivações) deve ser a última palavra em todos os aspectos, administrativos ou pedagógicos.

As mantenedoras podem e devem ter o controle das decisões e das ações do diretor, mas tão somente no nível estratégico, nunca no nível operacional. Os instrumentos para esse controle são os planejamentos, os orçamentos e os resultados.