

Boudewijn A. M. van Velzen

É difícil, para quem está de fora, compreender o quanto pode ser complexa a organização de uma escola - mesmo de uma escola pequena. Em uma das ilhas do Caribe, o dono de um hotel aceitou tornar-se membro do conselho diretivo de uma escola. Pensava que ia ser tão simples como administrar o seu hotel, onde a grande questão é preencher com pessoas um determinado número de quartos, da maneira mais eficiente possível. Bem depressa ele aprendeu que este era apenas um dos múltiplos problemas que uma moderna organização escolar precisa resolver.

Mas, também para professores e diretores, a organização de sua própria escola pode muitas vezes esconder segredos - o que conduz à frustração, à estagnação e a um certo caos.

Neste capítulo vamos estudar alguns aspectos da organização da escola que exercem grande influência sobre a qualidade do ensino.

1. ESTRUTURA E CULTURA

Uma organização escolar tem sempre um organograma, um mapa abstrato, em que se podem ver linhas e quadrados. Ele permite visualizar quem lidera e quem é subordinado, quem se comunica com quem e através de que canais.

Este mapa representa a **estrutura** da organização e descreve como se dispõem os seus elementos. A estrutura deixa claro, **no papel**, o padrão de comunicação entre o pessoal, o planeamento das reuniões, a divisão de alunos em turmas, a distribuição das tarefas dos professores e demais funcionários.

Em princípio, pode-se alterar a estrutura de uma escola sem envolvimento dos professores ou mesmo do diretor. Muitas vezes, ela é traduzida em regulamentos e regras para as rotinas do dia-a-dia. A estrutura da escola nos diz alguma coisa sobre a **eficiência** de sua organização.

No entanto, se queremos melhorar a **eficácia** de uma escola, **sua cultura** é muito mais importante. A cultura de uma escola é constituída por um conjunto compartilhado de normas, requisitos, valores e disciplina profissional partilhados pelo pessoal. A cultura da escola reflete a ambição que ela tem de oferecer melhor qualidade de ensino. A cultura de uma escola é importante porque o seu processo primário - a educação - é executado por profissionais. Professores são, afinal,

Pequenos passos rumo ao êxito para todos

funcionários relativamente bem qualificados, que desenvolveram um conjunto de padrões profissionais durante a sua formação, desempenham a sua profissão com extrema independência, tem muita responsabilidade por seus **clientes** e que, realmente, só podem ser avaliados por outros colegas.

Profissionais não se submetem facilmente a estruturas e regulamentos; entre outras coisas, porque diferem quanto a abordagens e métodos de trabalho. Estas diferenças podem ser atribuídas não apenas às características individuais do professor, mas também ao fato de que o seu trabalho irá diferir, de acordo com a escola e a turma. Os docentes, no entanto, podem ser sensibilizados quando o que está em jogo é a qualidade - e quando são desafiados a mostrar o seu profissionalismo. A grande arte está em transformar este desafio numa causa comum (VAN ERNST, 1996).

Administradores e políticos em todo o mundo tendem a considerar a mudança educacional como sendo principalmente um problema de estrutura. E é verdade que muitas vezes há mudanças devido às suas intervenções. No entanto, é raro que tais mudanças signifiquem também aperfeiçoamentos. Uma verdadeira melhoria só é criada quando os profissionais de uma escola estão dispostos e são capazes de produzir adaptações em sua cultura profissional.

2. VISÃO E MISSÃO

Cada país, estado ou cidade, com responsabilidade sobre escolas, desenvolve uma **visão** sobre o papel e a importância da educação.

Muitas vezes estas visões se traduzem em imagens apaixonantes, de grande inspiração, cujo valor raramente é questionado. Para citar alguns exemplos:

- No ano 2010, todos os alunos americanos receberão ensino em escolas seguras e livres de drogas (Estados Unidos).
- No ano 2010 todos os alunos receberão ensino básico completamente ajustado à sociedade antilhana (Antilhas Holandesas).
- No futuro, todos os alunos nos últimos anos do ensino secundário vão trabalhar de forma completamente autônoma (Holanda).
- Nas nossas escolas, é preciso reprovar a repetência (São Paulo, Brasil).

Visões são necessárias. Mas sua capacidade de impulsionar mudanças nas escolas é limitada. A visão deve ser transformada em uma declaração de **missão**: uma fórmula que ponha em evidência o que uma escola específica

Pequenos passos rumo ao êxito para todos

deve fazer, como deve fazer e com que pessoas e entidades vai colaborar, para fazer o que é preciso. A missão exprime algo sobre a identidade que a escola quer adquirir no futuro.

A fórmula deve ser breve, rigorosa e compreensível para todos. A missão da escola deve ser específica e adaptada à própria situação por duas razões.

Em primeiro lugar, porque a missão leva em conta não apenas uma visão geral sobre a educação, mas também as concepções dos pais, dos professores e, em certos casos, dos alunos. Na Holanda, por exemplo, todos concordam com a visão de que os alunos deveriam trabalhar com mais independência; mas, em certo número de escolas, acredita-se que este objetivo só será alcançado com seus estudantes de forma muito restrita, e esta crença reflete-se em suas declarações de missão.

Em segundo lugar, a missão deve ser de toda a comunidade escolar.

Uma missão não pode ser imposta: ela deve ser apoiada por todos.

Uma escola sem uma missão claramente definida não conhece, de fato, a razão da sua existência. Por isso, é difícil que ela seja bem organizada. E, muitas vezes, as mudanças emperram, pois "para que inovar, se tudo está tão bem do jeito que está?".

3. MUDANÇA, ESTRATÉGIA E EQUIPE

Os filósofos gregos já o sabiam: não há nada mais permanente do que **a mudança**. Tanta rhei", tudo flui - diziam.

O ser humano tem dificuldade em aceitar este princípio básico e está continuamente em busca da calma (aparente) de um status quo estável. Os professores e diretores também são seres humanos; portanto, é compreensível a predileção que muitas escolas têm pela estabilidade. Mas há outros problemas também.

As escolas são, em geral, organizações extremamente difíceis de se transformar, e se mudanças chegam a ocorrer, é sempre através de pequenos passos. Não pretendemos esgotar o assunto neste espaço, mas há três razões importantes para o que foi dito.

Em primeiro lugar, há o fato de que os professores têm pouco tempo e energia disponíveis para poder explorar, estudar e dominar uma inovação educacional, qualquer que seja ela. Das escolas dos Estados Unidos e da Europa Ocidental chegam estimativas de que, em uma escola média⁽²⁾ destes

² A escola média não existe. Mas para aproximar a idéia: na Holanda, é uma escola pública não muito grande

países, apenas 15% do tempo está disponível para inovações. O motivo é que, todos os dias, os alunos vão para a escola e precisam ser ensinados um trabalho que, por si só, exige demais das pessoas. Podemos imaginar que em países onde, por exemplo, se trabalha em dois turnos diários esta situação seja ainda muito menos favorável.

Em segundo lugar, muitas vezes as inovações são introduzidas ano a ano. Se é decidido, por exemplo, que se introduzirá um novo currículo para Matemática em uma escola com oito séries, vai demorar oito anos até que todas as séries sejam atingidas. A introdução de um novo currículo em todas as séries ao mesmo tempo é muito difícil não só para os professores, como também para os alunos das últimas séries, que já estão habituados ao antigo. Além disso, exige um enorme investimento único na compra de livros e materiais didáticos, o que a maioria dos países - inclusive os da Europa Ocidental e os Estados Unidos - não pode permitir.

Em terceiro lugar, muitos pais desconfiam de mudanças rápidas nas escolas freqüentadas pelos filhos. Os pais e os filhos talvez não tenham muita influência nas visões e na política governamental que estimulam a inovação educacional. No entanto, eles influenciam clara e diariamente a opinião e a atitude dos professores.

É possível concretizar **mudanças** nas escolas, desde que estejamos dispostos a aceitar que a escola deve ter a oportunidade de desenvolver a sua estratégia. Esta estratégia é local, e é específica da escola. E uma das características importantes desta estratégia é que ela é o produto de uma **equipe** de professores.

4. LIDERANÇA

Países e culturas diferem muito quanto à forma como a liderança é exercida nas escolas (conforme HOPES, 1986; STEGO, 1987). Isto se relaciona ao modo como a direção da escola é organizada em um determinado país. A questão principal é o grau de autonomia permitido à escola. Mas orientações culturais também desempenham um papel - e elas têm fortes raízes históricas.

Na Holanda, desde 1917, as escolas têm o direito, estipulado na Lei Constitucional, de determinar, sob orientação do diretor, o seu próprio currículo, dentro das diretrizes flexíveis das autoridades nacionais. Em alguns cantões⁽³⁾ da Suíça nem se conhece a função de diretor de escola. No Japão, a regra é que o diretor execute cegamente as determinações

(de cerca de 800 alunos), financiada pelo governo, num edifício construído há 30 anos, com professores dos quais 60% têm mais de 45 anos.

3 Um cantão é comparável a uma província/distrito ou estado federativo.

alguns cantões⁽³⁾ da Suíça nem se conhece a função de diretor de escola. No Japão, a regra é que o diretor execute cegamente as determinações superiores.

Tendências de mudança, entretanto, começam a se manifestar em quase todo o mundo. PATTERSON (1993) resume estas tendências da seguinte maneira: do **chefiar** (*bossing*), através do **administrar** (*managing*) para o **liderar** (*leading*).

Por **chefiar**, entende-se que a ênfase da função do diretor está no exercício do poder sobre os subordinados (ou seja, os professores). O diretor tem as respostas a todas as perguntas e ele tem o poder de impor as respostas aos outros.

A ênfase no **administrar** (*management*) já é mais moderna. Os diretores são considerados os responsáveis pela organização das escolas. Eles atuam em nível da estrutura e das condições técnicas da escola e intervêm apenas de maneira indireta no trabalho dos professores.

É cada vez mais evidente, porém, que o papel do diretor deve transcender a função do administrador (*manager*), principalmente porque, em um número crescente de países, exige-se das escolas que sejam capazes de mudar constantemente. Assim, o diretor deve estar em contato direto e permanente com os docentes. Deve ser fonte de inspiração, motivação, estímulo e apoio técnico profissional. Deve oferecer espaço para criatividade e colocar padrões. Em outras palavras, deve tornar-se um **líder**.

Resumindo, podemos afirmar que chefiar não é considerado eficaz. Não é uma atitude conveniente para lidar com profissionais. Uma administração de qualidade é sempre necessária, porque promove a eficiência da escola. Contudo, para se chegar, de fato, a mudanças educacionais, é preciso que existam **líderes** em todas as escolas - pessoas que saibam como extrair o máximo de sua equipe de professores.

Através de suas ações, os diretores líderes podem apoiar o ensino de qualidade nas salas de aula, estimular o trabalho de equipe, auxiliar os docentes em seus problemas e criar um ambiente de respeito mútuo.

³Um cantão é comparável a uma província/distrito ou estado federativo.

BIBLIOGRAFIA

- DIEPHUIS, R. A. M. Wat is onderwijskundig leiderschap? In:
Onderwijskundig leiderschap, een uitdagende onderneming!
Enschede: SLO, 1995.
- EDUCATION UPDATE. *The principal's role*. Alexandria, VA: ASCD,
1996.
- HOPES, C. (Ed.). *The schoolleader and school improvement*. Leuven:
ISIP/ACCO, 1986.
- PATTERSON, J. L. *Leadership for tomorrow's schools*. Alexandria, VA: ASCD,
1993.
- STEGÖ, E. et al. (Eds.). *The role Of school leaders in school improvement*.
Leuven: ISIP/ACCO, 1987.
- VAN ERNST, A. *Leidinggeven in onderwijssituaties*. Utrecht: APS, 1996.