

A importância dos gestores inovadores

José Manuel Moran

*Especialista em projetos inovadores na educação presencial e a distância **

Uma boa escola começa com um bom gestor. Muitos excelentes professores são maus gestores, administradores. O bom gestor é fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos, para motivar todos os envolvidos no processo.

No meio de tantas escolas públicas com tantos problemas, visitei várias vezes uma escola municipal da periferia de São Paulo. A escola era simples, com um clima cordial entre os professores e funcionários. A maioria está lá há muito tempo. Qual o segredo? O diretor. Um homem dinâmico, acolhedor e que conversa com professores e alunos, atrai pessoas da comunidade para apoiar a escola. Não tem grandes recursos, tem pessoas motivadas, unidas pela amizade e o carisma do gestor. **Um bom gestor muda uma escola.** “Uma direção motivada, orientada por metas claras compartilhadas com professores, pais e alunos é onde tudo começa. Devido às baixas condições de trabalho, o que vemos, no Brasil, especialmente na periferia das grandes cidades, é uma alta rotatividade de diretores e de professores, além de um excesso de faltas; há diretores que não ficam mais do que um ano à frente de uma escola. Não se premia quem se esforça nem se pune quem demonstra baixo desempenho e, para completar, o envolvimento dos pais é pequeno e o currículo, desinteressante”.

O exemplo de Gary Wilson, que recuperou sete escolas públicas carentes, é fundamental para enxergar os caminhos da nova gestão escolar. “Em 2000, a Lochburn Middle School, escola do distrito de Clover Park, no estado de Washington, estava para fechar as portas: o rendimento de seus 800 alunos era muito inferior ao mínimo exigido pela avaliação externa feita periodicamente pelo governo. Em um dia normal, raramente a presença dos alunos chegava a 50%. Os professores, havia muito, tinham desistido de ensinar. Hoje essa unidade é um modelo de escola bem-sucedida. O que aconteceu nesse período? A escola foi praticamente “adotada” pela comunidade: sindicatos, igrejas, estabelecimentos comerciais e entidades não governamentais começaram a participar do processo de ensino e aprendizagem entrando na sala de aula para ajudar estudantes que tinham dificuldades, assumindo a responsabilidade de orientar os jovens durante a sua trajetória escolar até a universidade. Grandes e pequenas empresas doam dinheiro e recursos materiais para que nada falte aos alunos”.

O trabalho primeiro do gestor Gary Wilson é motivar professores, funcionários e alunos, valorizando-os, escutando-os e depois traçando um plano de ação focando o que é prioritário. Depois envolve as lideranças do bairro, os meios de comunicação locais e o trabalho voluntário de tutoria da comunidade. Se escolas condenadas se recuperaram, qualquer escola pode ser atuante, inovadora.

Uma escola que se articula efetivamente com os pais (associação de pais), com a comunidade, que incorpora os saberes da comunidade, que presta serviços e aprende com ela.

Uma escola que prepara os professores para um ensino focado na aprendizagem viva, criativa, experimentadora, presencial-virtual, com professores menos “falantes”, mais orientadores, ajudando a aprender fazendo; com menos aulas informativas e mais atividades de pesquisa, experimentação, projetos; com professores que desenvolvem situações instigantes, desafios, solução de problemas, jogos.

Uma escola que fomenta redes de aprendizagem, entre professores das mesmas áreas, e, principalmente, entre alunos; que aprendem com os pares. O aluno aprende com o colega, o mais experiente ajuda ao que tem mais dificuldades. Como nos projetos aluno-monitor (da Microsoft).

Uma escola com apoio de grandes bases de dados multimídia, de multi-textos de grande impacto (narrativas, jogos de grande poder de sensibilização), com acesso a muitas formas de pesquisa, de desenvolvimento de projetos.

Uma escola que privilegia a relação com os alunos, a afetividade, a motivação, a aceitação, o conhecimento das diferenças. Que envolve afetivamente os alunos, dá suporte emocional, que leva a que os alunos acreditem em si mesmos.

Que coloca pessoas cuidando dos que têm mais dificuldades emocionais, como faz o Colegio Peretz, SP, onde ex-alunos, agora universitários acompanham alguns estudantes com algumas dificuldades (alunos tímidos...).

"O mais importante é olhar para a possibilidade e não para a dificuldade". Rita de Cassia Rizzo, diretora de escola.

"É difícil implantar uma mudança educacional porque as escolas têm pouquíssimo tempo para se dedicarem a inovações", justifica o sociólogo Boudewijn van Velzen, coordenador de assuntos internacionais do APS (Centro Nacional pelo Aperfeiçoamento das Escolas). O sociólogo garante que decisões tomadas nos gabinetes não levam materiais didáticos até os alunos nem aumentam a frequência em bibliotecas e laboratórios. "Se, na escola, os diretores e professores não se mexerem, nada acontecerá", afirma. "O resultado de uma grande reforma está no conjunto dos pequenos passos dados nas milhares de escolas de todo o Estado."

De acordo com o APS, cada problema da escola deve ser atacado por meio de um plano de ação, elaborado a partir das seguintes questões: Que objetivo se pretende alcançar? O que será feito? Quem irá participar de cada etapa da atividade? Como e quando elas serão realizadas? Quais os resultados previstos para cada fase do trabalho? O plano deve ser específico, mensurável, atraente, realista e executado a tempo, ou seja, precisa ser smart (iniciais de *specific, measurable, attractive, realistic e (on) time*).

Vale a pena destacar, entre muitos outros, os projetos de escolas inovadoras como a Escola da Ponte de Portugal, a Escola Lumiar (SP) e a Escola Municipal Amorim Lima, SP.

Na contramão, diante da competição feroz por novos alunos, existem alguns sistemas de ensino padronizados, de alcance nacional e internacional, que comercializam modelos de ensino prontos para milhares de escolas no país e também no exterior. Dão assessoria em marketing e gestão empresarial, além de apoio pedagógico: material didático (apostilas, cadernos de exercícios e CD-ROM, portal na Internet); capacitação a professores e coordenadores pedagógicos, além de serviços como cursos e palestras.

Para escolas pequenas é uma forma de ter um projeto pedagógico interessante e bom material de apoio. O problema surge quando há uma imposição rígida de material e de recursos. Alguns sistemas são mais flexíveis. Diante da concorrência, da dificuldade de captar alunos, é inevitável este tipo de franquias, porque oferecem projetos completos que seduzem os pais e barateiam os custos da escola. Muitos professores se queixam de falta de liberdade e

de cronogramas apertados. Algumas prefeituras também estão aderindo a estes modelos padronizados. Embora possamos compreender as razões mercadológicas do sucesso dos grandes grupos e franquias na educação, cada escola pode caminhar na direção da gestão autônoma, adaptada à sua região e não depender tanto de modelos criados uniformemente.

*** Este texto faz parte do meu livro *A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá* (Papirus, 2007, p.24-28)**

Bibliografia:

Gilberto DIMENSTEIN. **Pro dia nascer feliz**. Folha online, 05-02-07. In <http://aprendiz.uol.com.br/content.view.action?uuid=92e250c30af47010003c9c3114278eb2>

Paola GENTILE. GARY WILSON- Nenhuma criança pode ser deixada para trás. **Revista Nova Escola**. Edição 174, agosto 2004. Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0174/aberto/mt_72325.shtml

Quando o problema não é o aluno, Paulo de Camargo. FSP, 27/01/2004 www.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u723.shtml

Pequenos passos, grandes avanços. **Revista Nova Escola**, agosto 1997. Disponível em: http://novaescola.abril.uol.com.br/ed/104_ago97/html/gestao.htm

<http://www.eb1-ponte-n1.rcts.pt/>

www.lumiar.org.br

A diretora da escola sem paredes, Revista Sinapse da Folha. 31/08/2004. In www.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u908.shtml

Antonio ARRUDA. Escola em larga escala. Folha de São Paulo. Caderno Sinapse

28/09/2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u920.shtml>