

Estudo de Caso

Você foi indicado como o novo diretor da Escola Ipê Amarelo. A escola tem 1.150 alunos, 85 professores, três coordenadores e uma secretária. A Ipê Amarelo é uma das duas escolas de ensino médio de um sistema escolar de médio porte na sua cidade. Sua cidade está na média em termos de apoio à educação. Você foi professor de ensino médio e coordenador em uma outra cidade, a 75 km da cidade onde você trabalha agora. Quando surgiu a oportunidade, você entrou em contato com a Assessoria Pedagógica e está ansioso para fazer um bom papel em seu primeiro trabalho como diretor. O cargo representa uma excelente oportunidade de crescimento profissional, pois você experimentará novos desafios de gestão e um aumento de salário significativo. Além disso, a escola está convenientemente situada nas imediações da universidade federal, onde você está concluindo sua dissertação de mestrado – embora em ritmo mais lento por enquanto.

O antigo diretor na Ipê Amarelo foi um diretor popularíssimo que se aposentou após exercer vários mandatos no decorrer de 30 anos de trabalho nessa escola. A maioria dos membros veteranos do corpo docente apreciava o estilo bonachão do antigo diretor. Na verdade, o seu estilo pode ser mais apropriadamente descrito como indulgente, ou seja, ele permitia que os professores fizessem quase tudo o que desejassem, desde que isso não causasse problemas na comunidade escolar e, em sua maioria, a comunidade demonstrava indiferença. Ocasionalmente, um cidadão ligava reclamando que um dos professores estava no pátio ou tomando cafezinho em pleno horário de aula. O “bom e Velho Diretor”, como seus professores o chamavam carinhosamente, sempre dava cobertura a eles: “Eles estavam a serviço da escola”, ele dizia.

Fazia tanto tempo que o Velho Diretor já estava no cargo que muitos dos pais da comunidade eram alunos na escola quando ele exerceu seu primeiro mandato, e era chamado de “diretor bacana”. Embora ele tivesse marcado época em Ipê Amarelo, poucos o encaravam como líder, mas a maioria estava satisfeita. “Em time que está ganhando não se mexe”, era a frase comum quando o assunto era mudança. O Velho Diretor apenas cumpriu de forma bem-aventurada seu papel como diretor da Ipê Amarelo. Ele tinha um coordenador pedagógico, mais próximo a ele, que intercedia por ele quando preciso, e um corpo docente leal que reconhecia um bom negócio quando o experimentava. Esse coordenador pedagógico ficava na sala do diretor e o ajudava em todos os procedimentos administrativos. As outras duas coordenadoras ficavam na sala da coordenação, atendendo alunos, pais e a comunidade em geral.

Mas as coisas estavam mudando. Avaliações federais e estaduais revelaram inadequações no currículo da escola, pois os índices estavam péssimos. Os alunos estavam se metendo em encrencas tanto na escola como fora dela. Com efeito, os alunos estavam saindo do controle – falta às aulas, brigas e abandonos estavam em ascensão. Os pais estavam começando a pedir transferência de seus filhos para a escola Vitória Régia, a outra escola de ensino médio na cidade.

Os alunos da Vitória Régia tinham melhor desempenho acadêmico e social, resultando em melhores resultados nas avaliações internas e externas, e a escola era mais limpa, com um ambiente mais ordeiro. A gestão em Vitória Régia era diretiva e, às vezes, severa com alunos

e professores, mas muitos pais preferiam a forte disciplina da Vitória Régia em vez da abordagem descontraída da Ipê Amarelo. Enquanto não se configurava a crise, no entanto, o Velho Diretor estava contente, como a maioria de seus professores.

Há dois anos, a Assessoria Pedagógica da cidade foi assumida por uma nova professora, e desde então os ventos da mudança começaram a soprar. A Nova Assessora e o Velho Diretor tornaram-se antagonistas quase imediatamente. A Nova Assessora tinha uma visão para a cidade, uma visão de escolas melhores, com notas mais altas nas avaliações externas e internas, mais envolvimento dos pais e comunidade, novos programas curriculares e menos abandonos. Bem, dois anos de interferência foram mais do que o Velho Diretor poderia suportar. No início de seu novo mandato ele se aposentou e disse adeus a seus amigos. Recusou-se terminantemente a “dar o braço a torcer” à Nova Assessora e “abandonou” seus pares nos primeiros quinze dias do ano.

Os leais professores do Velho Diretor ficaram chocados e um pouco apreensivos quando ele decidiu deixar a direção prematuramente e se aposentar. Afinal de contas, sua postura era bastante cordial com os professores. Ele se opunha a regulamentos e regras burocráticas porque elas restringiam as atividades de seu corpo docente. Recompensava seus professores leais com uma política de não intervenção. Nunca mostrou arrogância nem abusou do poder – ele era apenas “um dos garotos”, comentário que irritava algumas das professoras mais jovens. Mas nenhuma delas fez ou disse algo para ofender o Velho Diretor, pois ele era um boa-praça. Sempre que precisavam de um favor, podiam contar com ele. Ele tivera um ótimo relacionamento com o assessor pedagógico anterior, tinham sido amigos durante 20 anos e foi nesse tempo todo que o Velho Diretor adotou o padrão de indulgência e benigna desatenção com seus professores.

Ninguém se lembrava de um novo professor que não tivesse conseguido aulas no ano seguinte; de fato, a forma de ser atribuído em Ipê Amarelo era conhecer alguém que conhecia o Velho Diretor. O Velho Diretor contratava a pessoa, e a atribuição sempre era ratificada pela assessoria pedagógica – isso até dois anos atrás. A Nova Assessora tinha ideias diferentes com o objetivo de mudar e melhorar as escolas do município. Alguns diziam que o Velho Diretor havia sido induzido a sair; bem, de qualquer forma, seja qual for a dinâmica, o Velho Diretor se foi e deixou para trás um corpo docente escolhido por ele.

O Velho diretor cultivava a ideia de que o seu coordenador mais próximo viesse a tomar o seu lugar, então foi uma autêntica bomba o fato de você ter sido indicado para direção, devido à sua visão de uma escola com elevados padrões acadêmicos, educadora e, ao mesmo tempo, rigorosa. Você foi indicado como diretor por sua energia e ideias progressistas, e tanto a Secretaria quanto a Assessoria Pedagógica lhes deram carta branca para implementar as mudanças necessárias. Você chegou à Ipê Amarelo só um mês antes do início do ano letivo e agora completou dois meses no cargo. Você realmente acredita que pode mudar as coisas, mas não vai ser assim tão fácil quanto pensava inicialmente. Você herdou um corpo docente leal; infelizmente, eles são leais ao Velho Diretor e ao coordenador mais próximo dele que, aliás, você já o transferiu para a sala da coordenação com as outras duas coordenadoras.

Parece que você está recebendo oposição em cada assunto. Praticamente inexitem procedimentos operacionais nesta escola; os professores fazem o que querem fazer e o resultado beira o caos.

Ao fazer uma pergunta a um professor sobre qualquer assunto, a resposta é sempre a mesma: “É assim que sempre fizemos”. Ao sugerir que talvez uma mudança possa melhorar as coisas, a resposta comum é: “Não é assim que o Velho Diretor fazia”. O PPP é uma colcha de retalhos, sem qualquer relação com a realidade escolar e o regimento não é respeitado. Além disso, o pátio está sempre cheio de alunos que são postos fora de suas salas de aula pelos motivos mais banais, como não trazer o livro didático ou algum outro material. Até hoje você não viu qualquer planejamento dos professores e a coordenação não parece se importar com isso.

O coordenador pedagógico mais próximo do Velho Diretor é distante e particularmente nada solícito: na verdade, você teve a impressão de que ele está tentando puxar o seu tapete. Na semana passada você passou pela sala da coordenação e ouviu por acaso ele comentando com um pai ao telefone “ele nunca está por aqui e isso deixa as coisas difíceis para nós”. Você está tentando ser solidário com ele e trabalha nisso, pois sabe que ele está decepcionado por não ter conseguido a direção. Talvez você devesse ter aceitado a proposta da Nova Assessora de transferi-lo para Vitória Régia. Você já tem problemas suficientes com professores e alunos e não precisa de um coordenador lhe puxando o tapete. Esta é uma escola muito unida e, infelizmente, você é um forasteiro. A Secretaria e a Assessoria Pedagógica esperam resultados e mudanças, mas você está encontrando obstáculos em todos os lugares.

Praticamente inexistente um caderno ou controle do Velho Diretor sobre o cumprimento das horas atividades. O corpo docente se ressentido das reuniões de desenvolvimento profissional que você agendou como parte da hora atividade para uma futura formação, e nenhum dos coordenadores está disposto a assumir a formação. Cada professor faz sua hora atividade como quiser e alguns até fazem em casa. Na verdade, o corpo docente resiste a qualquer tentativa de mudança e cumprimento de suas obrigações. Qualquer reunião que você marque, seja para estudos ou para prestação de contas, e até mesmo os avisos durante os intervalos são vistos com maus olhos pelo corpo docente. Além disso, você não pode contar com o apoio de um dos coordenadores; simplesmente não confia nele. Nem mesmo em sua secretária (a secretária do Velho Diretor) você pode confiar. Ela também está sempre lhe comparando com ele. Você já está cansado de ouvir sobre o quanto o Velho Diretor era legal; você sabe que não era bem assim. Contudo, as duas coordenadoras não são tão resistentes quanto o coordenador, pelo menos estão dispostas a ouvir e tentar trabalhar com você. O Conselho Deliberativo também tem demonstrado um leve interesse nas suas propostas, embora seus membros ainda estejam resistentes à mudança.

Você suspeita que toda a conversa sobre seu antecessor é simplesmente um índice de resistência à sua liderança. Você está frustrado e sente a necessidade de fazer mudanças drásticas. O ano letivo só começou há um mês, mas você tem de fazer algo. Você está no comando. Neste momento, você tem o apoio da Secretaria e da Assessoria Pedagógica, e está encontrando pouca resistência com duas coordenadoras e com o CDCE. Você sente que a comunidade escolar está, de certa forma, apoiando-o, pois você tem recebido várias visitas e ligações de pais que gostaram de sua proposta na primeira assembleia escolar. Você deve agir,

mas precisa de ajuda e de um plano. Hoje é o início da mudança em Ipê Amarelo, você jura, ao pegar o telefone para agendar o encontro mensal com o CDCE, com a presença da Assessora Pedagógica. Você calcula que tem um pouco de tempo para esboçar um plano de ação, e acredita que o CDCE, a Assessora Pedagógica e a comunidade escolar serão solidárias com essa situação.

Você é o diretor, tem o apoio de seus superiores e de alguns de seus subordinados. Seus superiores esperam melhoria, a escola precisa de mudança e você precisa de um plano. Pense nas decisões que você tomaria neste momento, ao responder as questões propositivas de cada dimensão.